

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

**GESTION DEL OUTSOURCING Y SU IMPACTO EN LA
RENTABILIDAD: CASO SARA MORELLO S.A.C.**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magister en Administración, con
mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Sara Maria Manchego Odar

Lima – Perú

2014

***Esta investigación se la dedico a mis
padres: Luz Mercedes Odar Romero y
Víctor Guillermo Manchego Morello,
por ser mis dos ángeles. Los amo.***

***Doy gracias a DIOS por su infinita bondad
y por la fortaleza que me da para perseverar.
Y a mis Santos por su protección.***

INDICE

a. Parte Preliminar

Dedicatoria

Agradecimientos

b. Cuerpo de la Tesis

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 01

1.1 Situación Problemática..... 01

1.2 Formulación del Problema..... 06

1.2.1. Problema General..... 06

1.2.2. Problemas Específicos..... 07

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica..... 07

1.3.2 Justificación Práctica..... 08

1.4 Objetivos..... 08

1.4.1. Objetivo General..... 08

1.4.2. Objetivos específicos..... 08

CAPITULO II: MARCO TEORICO..... 09

2.1 Marco filosófico..... 09

2.2 Antecedentes del problema..... 10

2.2.1 Antecedentes internacionales..... 10

2.2.2 Antecedentes nacionales..... 12

2.3 Bases teóricas 17

2.3.1 Competencias Nucleares..... 17

2.3.2. Historia del Outsourcing..... 19

2.3.3 Outsourcing: Importancia y aplicación..... 22

2.3.4 Concepto de Outsourcing..... 22

CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES..... 36

3.1 Hipótesis general..... 36

3.2	Hipótesis específicas.....	36
3.3	Identificación de variables.....	36
3.4	Matriz de Consistencia	38
CAPITULO IV: METODOLOGIA.....		39
4.1	Tipo y diseño de investigación.....	39
4.2	Unidad de análisis.....	39
4.3	Población de estudio.....	39
4.4	Tamaño de muestra.....	39
4.5	Selección de muestra.....	40
4.6	Técnicas de recolección de datos.....	40
4.7	Análisis e interpretación de la información.....	40
4.8	Confiabilidad.....	41
CAPITULO V: RESULTADOS.....		42
5.1	Análisis de la encuesta.....	42
5.2	Contraste de hipótesis.....	65
5.3	Evaluación de resultados	69
5.4	Discusión de resultados.....	76
CONCLUSIONES.....		78
RECOMENDACIONES.....		79
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		80
LISTA DE TABLAS		
LISTA DE FIGURAS		
ANEXOS		
LISTA DE TABLAS		
Tabla 1: Matriz de Consistencia.....		38
Tabla 2: Modelo de Regresión y Correlación		69
Tabla 3: Modelo Distribución Beta		70

Tabla 4: Tabla de intervalos según Dimensiones de las Variables

Independiente y Dependiente70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Competencias Nucleares (CN): Ventaja Competitiva a Largo

Plazo de la Compañía Sara Morello S.A.C.....19

Figura 2: Influencia de la Gestión del proceso de Outsourcing
en el Nivel de Rentabilidad de la Empresa Sara Morello.....72

RESUMEN

El presente estudio de investigación está orientado a identificar la gestión del outsourcing y su impacto en la rentabilidad de la Compañía Sara Morello S.A.C.

El estudio se realizó en la ciudad de Lima, durante el año 2012, tomando como muestra a los 20 trabajadores de la compañía.

La Metodología empleada corresponde a un tipo básico, diseño descriptivo correlacional, no experimental y transversal con dos variables para efectos de recolección y análisis de datos “Rentabilidad (VD)” y “Gestión del Outsourcing (VI)”.

Los resultados estadísticos obtenidos primeramente se describieron de manera descriptiva. Posteriormente, se confirmó la hipótesis general, afirmándose que la gestión del outsourcing, se relacionan significativamente con la Rentabilidad en la Compañía Sara Morello, año 2012.

Palabras Claves: Gestión de Outsourcing. Rentabilidad.

ABSTRACT

This research study is aimed at identifying management outsourcing and its impact on the profitability of the Company Sara Morello SAC

The study was conducted in the city of Lima, in 2012, taking as example the 20 employees of the company.

The methodology used corresponds to a non-experimental and cross-variable for the purposes of data collection and analysis "Performance (VD)" and "Management Outsourcing (VI)" basic type, descriptive correlational design.

The first statistical results obtained were described descriptively. Subsequently, the general hypothesis was confirmed, affirming that management outsourcing was significantly related to performance in the Company Sara Morello, 2012.

Keywords: Outsourcing Management. Profitability.

INTRODUCCION

La competencia de los mercados y el proceso de globalización, ha dado lugar a la búsqueda de recomponer las economías y en el ambiente jurídico empresarial nacional, aplicar los términos como outsourcing que surgen como mecanismos empresariales “legales”, que obliga a las empresas a modernizar sus procesos y ser más productivos. La modernidad, requiere de lograr, de esta manera un buen nivel competitivo dentro del mercado nacional e internacional.

Es en la búsqueda de la optimización de los procesos y la productividad, que se requiere que las empresas dediquen más a cumplir con su razón de ser empresarial; y que busquen ayuda de terceros para suplir las demás necesidades.

La ayuda de terceros se realiza mediante los servicios de Outsourcing, que se define inicialmente como la transferencia en un proceso de negocio, de la parte (o partes), que no pertenecen a sus habilidades y competencia principales, a un tercero especializado. Utilizando el concepto gestión, se entiende por habilidades y competencias principales, a todas aquellas actividades que forman el negocio principal de la empresa y en las que se tiene ventajas competitivas con respecto a la competencia (Sánchez, 2013).

Finalizando esta década de los 70's, el outsourcing o tercerización se ha generalizado adoptando diversos matices y formas para responder a las necesidades de competitividad de las empresas, quedando muy atrás el sistema fordista, como un sistema inadecuado y obsoleto.

El mundo empresarial en el Perú, camina desde ese entonces hacia el desarrollo de estructuras horizontales con empresas principales apoyadas

por un ejército de empresas proveedoras de bienes y servicios bajo esquemas de tercerización e intermediación laboral, por lo que “por ahora” resultaría contraproducente para nuestro desarrollo económico ir contra la corriente. Porter (1996), explica que Outsourcing como proceso, no es simplemente la subcontratación de alguna actividad que una empresa realiza, para disminuir costos, sino que es un concepto estratégico. Por ello, y considerando lo expresado por Porter, en la Compañía Sara Morello S.A.C., se considera que el outsourcing, no solo,

- a. Es una manera de agregar valor a un negocio, pues esto le permite convertir el costo de una actividad interna en una operación de servicio orientada a que alguien más la elabore y la empresa sea el cliente de esta actividad.
- b. Al concentrarse en hacer mejor estas actividades, la Compañía logra una diferenciación, es decir, se logra un producto o servicio más valorado por el cliente;
- c. Se libera a la Compañía de los problemas administrativos de estas actividades, y solo se concentrará en las áreas críticas, donde podrá continuar con la creación y mantenimiento de sus ventajas competitivas en los aspectos económicos, financiero y de rentabilidad.

Desde el punto de vista empresarial y económico, existe para la Compañía Sara Morello S.A.C., que el costo de oportunidad de realizar estas actividades internamente, a través de la gestión de un proceso de outsourcing, deben traducirse en gestiones tácticas, de avanzada y estratégicas, los que deben ser tomados en cuenta, al realizar un análisis de costos e impacto de la rentabilidad, de una empresa específica. Por todo lo expuesto anteriormente, se requiere hallar en la investigación de la Compañía Sara Morello S.A.C., cuales son las características de su actual sistema de gestión de outsourcing, que le han permitido, evaluar y mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa.

En el primer Capítulo, se describe la situación problemática, los objetivos. El Capítulo II, describe el marco teórico de la investigación el cual comprende los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. El Capítulo III, se indican las hipótesis y variables del trabajo. En el siguiente capítulo, se explica el método seguido en el estudio. En el Capítulo V se describe los resultados de la investigación, la contrastación de hipótesis y la discusión de resultados. Finalmente, el trabajo presenta las conclusiones y recomendaciones en función de la información recogida y procesada.

Se espera que con el presente trabajo se genere una motivación e iniciativa dirigidas a la preocupación por mejorar la forma de desarrollar más programas de responsabilidad social interna y externa, con el propósito de mejorar las relaciones con la sociedad y de esta manera contribuir en elevar la imagen institucional.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

Cuando en 1991 el Supremo Gobierno dictó el Decreto Legislativo N° 728, conocido como Ley de Fomento del Empleo, puso mucho énfasis en permitir el desarrollo de los denominados “services” como empresas promotoras del empleo, las cuales debían funcionar fundamentalmente como empresas de intermediación dedicadas a la provisión de personal para otras empresas a las que se les denominaba empresas principales o usuarias.

Para las empresas este aspecto era muy importante, pues de esta manera se estimaba el plantear sus estrategias de desarrollo, que les permita hacer de la competitividad y el desarrollo sostenible una meta a alcanzar,

Posteriormente, se observó un ambiente, donde la inoperancia y el incumplimiento por parte del Ministerio de Trabajo de sus deberes de fiscalización e inspección a estas empresas, terminaron por permitir una serie de excesos administrativos, que tuvieron como resultado una satanización de los “services”, con la consiguiente precarización del empleo, y que dieron lugar, a que las “services”, terminaran siendo no muy reconocidos por los trabajadores y sus organizaciones sindicales (ARMC, 2008).

Con la finalidad de atenuar el impacto negativo que había generado la utilización de la intermediación laboral, el 09 de enero de 2002 se publicó la Ley N° 27626 “Ley de Intermediación Laboral”, la cual restringió la utilización de este sistema de provisión de personal a aquellos casos en los que los servicios a prestarse por un trabajador destacado debían ser temporales (si se relacionaban con la actividad principal de la empresa) o

permanentes (si se relacionaban con la prestación de servicios complementarios a la empresa usuaria) o especializados.

Posteriormente, el 26 de abril del 2002 se dictó el D.S. 003-2002-TR “Reglamento de la Ley de Intermediación Laboral”, cuya principal novedad fue la de introducir a través de su artículo 4° una regulación novedosa al diferenciar la Intermediación Laboral de la denominada Tercerización Laboral.

La competencia de los mercados y el proceso de globalización, dio lugar a la búsqueda de recomponer sus economías y en el ambiente jurídico empresarial nacional, los términos como outsourcing, insourcing, contrata, sub-contrata, etc., surgen como mecanismos empresariales “legales”, para poder “legalmente” acceder a la provisión de personal para actividades de naturaleza permanente y propias del giro del negocio de la empresa principal o usuaria.

Lo anterior trajo consigo nuevamente un movimiento en nuestro Ordenamiento Jurídico destinado a impedir el fraude o la elusión de la ley que tuvo su más alto pico el pasado 23 de junio de 2008 mediante la aprobación de la Ley N° 29245 “Ley de Tercerización” y el 24 de junio de 2008 con la aprobación del Decreto Legislativo N° 1038 “Ley que precisa los Alcances de la Ley N° 29245. Posteriormente, con fecha 11 de septiembre del presente año se dictó el Decreto Supremo N° 006-2008-TR- “Reglamento de la Ley de Tercerización Laboral”, el cual se constituye en el más reciente esfuerzo normativo de precisión del uso de esta figura jurídica, en un medio ambiente de globalización de mercados.

La globalización de mercados obliga a las empresas a modernizar sus procesos y ser más productivos, para lograr así un buen nivel competitivo dentro del mercado nacional e internacional. En la búsqueda de la optimización de los procesos y la productividad, se requiere que las empresas se dediquen más a cumplir con su razón de ser empresarial y busquen ayuda de terceros para suplir las demás necesidades.

La ayuda de terceros se realiza mediante los servicios de Outsourcing, que se define inicialmente como la transferencia en un proceso de negocio, de la parte (o partes), que no pertenecen a sus habilidades y competencia principales, a un tercero especializado. Utilizando el concepto gestión, se entiende por habilidades y competencias principales, a todas aquellas actividades que forman el negocio principal de la empresa y en las que se tiene ventajas competitivas con respecto a la competencia (Sánchez, 2013).

Ahora bien, la pregunta que salta a la luz, luego de haber revisado los acontecimientos anteriormente expuestos y que vale la pena responder, es la siguiente:

¿Son acaso la intermediación laboral y la Tercerización Laboral, mecanismos empresariales realmente útiles para el desarrollo del mundo empresarial? ¿Es el outsourcing un acuerdo logrado por dos empresas, donde solamente una de ellas provee el servicio de realizar una actividad que actualmente, la otra empresa realiza internamente? ¿O son acaso formas de precarización del empleo y por ello, deben ser desterradas y prohibidas, como muchas organizaciones sindicales y políticos oportunistas lo gritan a viva voz?

Para responder a esta interrogante es necesario recurrir a los orígenes de las estructuras y formas de organización empresariales que se gestaron a lo largo del siglo XX como consecuencia del desarrollo industrial iniciado en el siglo XIX a partir de la revolución tecnológica y el nacimiento del capitalismo.

En ese sentido, quizá la primera forma de organización empresarial más relevante fue la diseñada por Henry Ford, a la que la historia ha decidido llamar como Fordismo, la cual se caracterizaba por tener una estructura jerarquizada en la que las empresas debían abarcar y controlar todas las etapas de la producción, es decir, la empresa debía hacerlo todo e incluso

controlar a sus proveedores, al punto de desplazarlos para obtener una mayor eficiencia.

Bajo este sistema, las empresas debían ser grandes corporaciones, con grandes capitales y con una inmensa planilla de trabajadores a quienes controlar. Este sistema funcionó a la perfección durante la primera mitad del siglo XX, sobretodo porque fue el soporte del vertiginoso desarrollo industrial que alcanzaron los Estados Unidos de Norteamérica después de la Segunda Guerra Mundial, gracias a la existencia de un mercado, que en ese entonces, era capaz de absorber casi la totalidad de la producción de las empresas.

Sin embargo, la supremacía de este sistema no duraría mucho, ya que sucumbió a otro sistema innovador ideado por el ingeniero Taichi Ohno en la fábrica de automóviles Toyota – Toyotismo – el cual introdujo el denominado sistema Just in Time – justo a tiempo – que proponía que “... en lugar de contar con una gran empresa de organización vertical que lo controlara todo, era más conveniente tener una organización empresarial horizontal en donde la empresa principal establecía alianzas con sus proveedores...”, de modo que, funcionando como un reloj bien aceitado y bajo la imposición de una cultura de “cero defectos”, se pudiera contar con todo lo necesario “justo a tiempo” para entregar un producto terminado de alta calidad al mercado.

La ventaja de este sistema estaba fundamentalmente en la reducción de costos, dado que se requería de un menor capital de trabajo para echar a andar una empresa, ya que la producción se realizaba en lotes pequeños a los que se les podía ir agregando innovaciones tecnológicas. Lo anterior ocasionó que en la década de los 70's las empresas americanas perdieran la batalla por la supremacía en el mercado mundial iniciándose la guerra por la “competitividad”, adoptando éstas finalmente el diseño empresarial japonés, de contar con una organización empresarial horizontal, que les permita establecer alianzas con sus proveedores.

Finalizando esta década de los 70's, el outsourcing o tercerización se ha generalizado adoptando diversos matices y formas para responder a las necesidades de competitividad de las empresas, quedando muy atrás el sistema fordista, como un sistema inadecuado y obsoleto.

El mundo empresarial en el Perú, camina desde ese entonces hacia el desarrollo de estructuras horizontales con empresas principales apoyadas por un ejército de empresas proveedoras de bienes y servicios bajo esquemas de tercerización e intermediación laboral, por lo que “por ahora” resultaría contraproducente para nuestro desarrollo económico ir contra la corriente.

De manera paralela, se considera en la investigación, que es necesario evaluar el manejo adecuado de estos mecanismos en lo relacionado a la gestión de las Pymes, como es el caso de la Compañía Sara Morello S.A.C., que necesariamente debe ser controlado por el Ministerio de Trabajo, hasta que, tanto empresarios y trabajadores aprendan y desarrollen la verdadera filosofía del “cero defectos” con un mejor conocimiento de la teoría y la práctica del proceso de outsourcing, que les permita gestionar el manejo de la organización, pero no tan sujeta a las relaciones laborales.

Porter (1996), explica que Outsourcing como proceso, no es simplemente la subcontratación de alguna actividad que una empresa realiza, para disminuir costos, sino que es un concepto estratégico. Por ello, y considerando lo expresado por Porter, en la Compañía Sara Morello S.A.C., se considera que el outsourcing, no solo,

- d. Es una manera de agregar valor a un negocio, pues esto le permite convertir el costo de una actividad interna en una operación de servicio orientada a que alguien más la elabore y la empresa sea el cliente de esta actividad.

- e. Al concentrarse en hacer mejor estas actividades, la Compañía logra una diferenciación, es decir, se logra un producto o servicio más valorado por el cliente;
- f. Se libera a la Compañía de los problemas administrativos de estas actividades, y solo se concentrará en las áreas críticas, donde podrá continuar con la creación y mantenimiento de sus ventajas competitivas en los aspectos económicos, financiero y de rentabilidad.

Desde el punto de vista empresarial y económico, existe para la Compañía Sara Morello S.A.C., que el costo de oportunidad de realizar estas actividades internamente, a través de la gestión de un proceso de outsourcing, deben traducirse en gestiones tácticas, de avanzada y estratégicas, los que deben ser tomados en cuenta, al realizar un análisis de costos e impacto de la rentabilidad, de una empresa específica. Por todo lo expuesto anteriormente, se requiere hallar en la investigación de la Compañía Sara Morello S.A.C., cuales son las características de su actual sistema de gestión de outsourcing, que le han permitido, evaluar y mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa.

Y, bajo las consideraciones teóricas y prácticas de la teoría de la administración, sobre la relación gestión y su impacto en la rentabilidad, para lograr obtener un mejor diagnóstico y comprensión de las actuales prácticas de las pequeñas empresas productoras de prendas de vestir, se formula el siguiente problema general.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo un modelo de Gestión de Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿De qué manera un modelo de Gestión Táctica para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012?
2. ¿De qué manera un modelo de Gestión Avanzada en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012?
3. ¿De qué manera un modelo de Gestión Estratégica en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012?

1.3 Justificación de la Investigación

1.3.1 Justificación Teórica

Ante la búsqueda de mejorar y lograr mayor rapidez en los procesos de la organización se buscan especialistas para determinados procesos. Es así como se contratan los servicios de diferentes proveedores para agilizar y especializar un proceso de las empresas.

El outsourcing como una metodología de la gestión de negocios genera la integración de todo tipo de empresas y de distintos rubros o sectores. Y, para el caso de la empresa Sara Morello S.A.C se buscó comprobar la eficiencia del uso del outsourcing, como teoría y práctica, que permitiera mejorar los procesos administrativos generando eficiencia en la compañía.

1.3.2 Justificación Práctica

La aplicación del Outsourcing en gestión administrativa y económica-financiera, permitirá que las micro y pequeñas empresas del sector comercio puedan planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar en forma eficiente y efectiva los recursos financieros de sus actividades empresariales.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo general

Evaluar cómo un modelo de Gestión de Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012.

1.4.2 Objetivos específicos

1. De qué manera un modelo de gestión táctica para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012
2. Determinar de qué manera un modelo de gestión avanzada en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012
3. Determinar de qué manera un modelo de gestión estratégica en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Filosófico

El momento actual que se vive en el país, producto de la estabilidad económica, ha propiciado el clima necesario para que en el mercado comercial, se produzcan cambios que estén enfocados proactivamente, a la iniciación de nuevos modelos de negociación, en los cuales debe prevalecer el alcance económico desde la perspectiva productiva, la cual conduce, a mejorar la rentabilidad de la organización que conlleva al éxito, y todo esto, permitirá a través del cambio, la captación de un escenario de mejor participación en el mercado, el cual brinde un mayor beneficio y prestigio.

La realidad globalizante que envuelve a nuestras empresas en el Perú, las obliga a cambiar sus esquemas de posicionamiento filosófico, en cuanto a la participación y ubicación del contexto cultural de sus trabajadores, en la cual la ética y los valores, son garantes del buen funcionamiento, administración y disciplina gerencial, adaptado a las circunstancias del presente organizacional.

La adaptación de nuevas negociaciones y proyectos, como es un proceso de outsourcing, conlleven a la empresa a un cambio organizacional, mediante el despliegue de una serie de elementos que viabilicen el avance tecnológico y le abran un compás de receptividad al trabajador mediante capacitaciones y le garanticen a la empresa la continuidad de su rentabilidad, además de la credibilidad y la confianza del mismo en su entorno.

En este sentido futurista, se visualiza el Outsourcing, como un proceso de cambio en la decisión estratégica con un mensaje coherente, útil, rentable y productivo, que puede ser realizado por un grupo de personas de fuentes externas, para lograr configurar un mapa de competencias, que le permita mantener y mejorar su posición competitiva.

2.2 Antecedentes del Problema

Entre las investigaciones que presentan la aplicación de outsourcing se encuentran las siguientes (entre tesis y artículos científicos):

2.2.1 Antecedentes internacionales

1. Prieto Mejía, Alejandro. (2009). En la tesis “Creación de una empresa de Consultoría y Asesoría Financiera para las PYMES Bogotanas del Sector Autopartes”, presentada en la Pontificia Universidad Javeriana, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración de empresas, Coordinación de Trabajos de Grados, Bogotá, Colombia.

Prieto (2009), en su diagnóstico que elabora, informa que las PYMES generan alrededor del 63% del empleo de América Latina, constituyen entre el 90% y 98% de las unidades productivas existentes y representan entre el 35% y 40% del Producto Interno Bruto de la región.

Las PYMES, al reconocerlas como unidades económicas presentan como características, de manera especial su flexibilidad estructural y la atomización de su actividad, lo que les permite articular de manera más eficaz el subsistema de la producción con los requerimientos complejos del mercado, y adicionalmente, distinguir su importante aporte al crecimiento económico del país: Pero también es necesario discernir sobre el panorama desafiante y poco prometedor que enfrentan para los años siguientes, precisamente por la manera informal como se les ha venido “gerenciando”, entre otros factores. Y finalizando este diagnóstico, el sistema de gestión empresarial, recobra valiosa importancia, en la medida en que de su buen y eficiente direccionamiento depende la “supervivencia” de la empresa.

Frente a los resultados obtenidos por algunos estudios al respecto, es claro que existe una latente necesidad de fortalecer el actual tratamiento de gestión empresarial pero también el de gestión financiera, que presta, a través de la consultoría y la asesoría especializada para diseñar programas asistenciales de administración de la información contable y financiera y para dotar de herramientas gerenciales a los empresarios, que les permitan no solo centrarse en las actividades operativas inmediatas, sino también en aquellos procesos que hacen parte de la dimensión estratégica de la empresa, Prieto, presenta luego recientes estudios de organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Económica para América Latina (Cepal), que expresan “Según un estudio adelantado por la firma Dun y Bradstreet, en los Estados Unidos, el 65% del fracaso, de las pequeñas y medianas empresas, se debe a la incompetencia de la administración”

En su trabajo de investigación, evalúa la prestación de servicios de consultoría y asesoría financiera especializada a las PYMES del sector Autopartes, y busca:

- a. Generar un cambio cultural en la idiosincrasia empresarial propia de estas unidades,
- b. Crear y consolidar procesos y mecanismos de control para gestionar los diferentes problemas que se presentan en el día a día de las operaciones.
- c. Contribuir en los procesos de análisis financiero, planeación y gestión del riesgo, elementos imprescindibles para una óptima toma de decisiones.

El acompañamiento empresarial que contribuya a la reducción de aquellos rezagos de informalidad, en lo referente al manejo financiero y administrativo, tan característicos de estas empresas según se desprende de estudios realizados por instituciones que monitorean la actividad empresarial de estas unidades, y que les cierra el acceso a fuentes de financiación, por lo cual incurren en altos costos de apalancamiento. Adicionalmente, la reflexión que

subyace este trabajo, es sobre una característica muy mencionada pero poco abordada en profundidad; la importancia de mantener estándares de gestión necesarios, independientemente del tamaño de las empresas, lo cual significaría reconfigurar la percepción colectiva que de la PYME se tiene en la economía.

2. Pablo Calderón, K.A.: (2008) En su tesis: "El capital intelectual en la competitividad de las empresas exportadoras del estado de Oaxaca- México"

El papel central de la calidad se ha convertido en la actualidad en parte del vocabulario empresarial, dado el éxito exportador obtenido por las empresas de distintos países que lo aplican. El concepto reviste además importancia por sus contribuciones a la innovación y al desarrollo tecnológico, en este sentido las empresas tecnológicas están obligadas a efectuar mejoras continuas no solamente en la producción sino en todos los procesos de la organización.

La relación que se da entre las variables del capital intelectual y la competitividad, en función de los integrantes de la organización reflejarán que tan importante es la formación del recurso humano para lograr que las empresas puedan traspasar las barreras locales y estén inmersas en el comercio exterior.

2.2.2 Antecedentes Nacionales

1. Pásquel Velásquez, J. A. (2007). Outsourcing: una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano. Lima, Lima, Perú. Tesis profesional Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El objetivo fundamental de la presente tesis es demostrar cuán eficaz es el modelo de Outsourcing en el crecimiento y

competitividad de una empresa del sector textil peruano. Para poder llevar a cabo su objetivo general, contó con objetivos específicos tales como: definir el modelo de outsourcing, definir las bases teóricas de soporte para la aplicación del modelo de outsourcing, evaluar la evolución de los factores de competitividad de la empresa del caso de aplicación, identificar los factores de competitividad de una empresa, identificar las características de los ámbitos externos e internos al sector textil peruano, entre otros.

Como conclusión, el investigador considera que:

1. el outsourcing es una potente herramienta metodológica para los negocios actuales y futuros de una organización, lo cual le permite concentrarse en las actividades propias al giro del negocio y en la estrategia, para así poder ser más competitivos, como es el caso de las empresas textiles peruanas.
 2. La confianza y la ética profesional son fundamentales en la relación entre socios estratégicos en la cual se basa el outsourcing. La evolución de esta depende de la confianza entre organizaciones y la ética profesional de sus miembros.
 3. Utilizar esta herramienta puede permitir lograr el crecimiento del negocio a un bajo costo sin asumir alta inversión en infraestructura.
2. Pino Jordán, Ricardo (2008) “La relación entre el Sector Industrial y el tamaño de Empresa con las Practicas de la Calidad total y el Desempeño Organizacional” (Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración) Lima – Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú

Las prácticas de la calidad total tienen una relación significativa con el desempeño operacional de las organizaciones privadas. Esto es válido tanto para empresas productoras de servicios

pequeñas, medianas, y grandes; como para las empresas productoras de bienes medianas y grandes.

En el caso de las empresas productoras de bienes pequeñas, esta relación no pudo ser establecida por el reducido tamaño de muestra conseguido. Las prácticas de la calidad total no sólo varían entre las empresas productoras de bienes y las productoras de servicios, o al interior de las empresas productoras deservicios considerando su tamaño, sino también entre países.

Las prácticas de otorgamiento de poder al trabajador e involucramiento del trabajador, que tienen que ver con la manera como son tratados o motivados los trabajadores, estuvieron entre las prácticas de la calidad total que menos relacionaban con el desempeño operacional en el Perú, un resultado que contrasta con lo observado en EE. UU. Australia, y Nueva Zelandia, países con dimensiones culturales opuestas al Perú.

3. Flores Konja, Adrián. (2004). "Metodología para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas" (Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales) Lima – Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Las Microempresas en el Perú están desarrollando Fortalezas para competir con ventajas en el mundo globalizado. Las Debilidades de carácter estructural se localizan en los aspectos de: financiamiento, ámbito tecnológico, capacitación y búsqueda de mercados. Dichas Debilidades limitan el avance de este sector empresarial para que logre una mayor participación en la actividad exportadora, dejando este espacio a las Medianas y Grandes Empresas. Estas últimas, si bien es cierto son las más importantes generadoras de divisas, estadísticamente no

representan un crecimiento en los indicadores de Fuente de Empleos

4. Castillo Heredia, Gustavo (2005) Tesis: "Perú: Decisiones financieras efectivas para el desarrollo empresarial, en el marco de la economía social de mercado". (Presentada para optar el Grado de Maestro en Finanzas). Universidad Nacional Federico Villarreal.

En dicho trabajo de investigación el autor describe la forma como las decisiones financieras, en la medida que sean efectivas, contribuyen al mejoramiento continuo, productividad, competitividad y desarrollo de las empresas del sector comercio, industria y servicios, todo esto en el marco de la economía social de mercado o de libre competencia.

5. Chumpitaz Reyna, P. (2005), en su tesis: "Sistema de capacitación continua y mejoramiento de la competencia profesional": Caso de la Langostinera Géminis S.A. en Tumbes.

La capacitación continua del personal profesional, de la empresa en el departamento de Tumbes produce un alto rendimiento, en las diferentes actividades que realizan los trabajadores.

6. Cock, Juan (2004).En su tesis titulada: "Planeamiento Estratégico del Sector Textil Exportador del Perú" para obtener el grado de Magister en Administración, Pontificia Universidad Católica del Perú.

La industria textil peruana es uno de los sectores manufactureros de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, por sus características y su potencial se ha constituido en una industria altamente integrada, generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país.de cada una de las etapas

productivas del sector, situación que les permite responder de manera rápida y adecuada a las exigencias de sus clientes.

Este sector tiene gran capacidad para incrementar puestos de trabajo, insistiendo en su organización como cadenas productivas y en la oferta del paquete completo es decir, ofertando una confección que tiene la ventaja de generar materia prima con alto valor agregado.

La competencia con países de producción similar se incrementará notablemente, obligando al Perú y a su clase empresarial a optimizar resultados que permitan su preferencia en los países consumidores de confecciones textiles.

La diversificación será obligatoria para los exportadores peruanos y determinará su supervivencia en el mercado globalizado.

7. PROMPYME y el centro consultoría de la Universidad del Pacífico- (2003:), en su investigación Documento de trabajo sobre los principales resultados hallados en la encuesta a los empresarios de Gamarra.

Gamarra constituye una fuente de empleo para aproximadamente veinte mil trabajadores, de los cuales alrededor del 51% labora de manera permanente y otros eventualmente. La mayoría de los empresarios realiza actividades de gestión, siendo las más frecuentes el registro de ventas y gastos. Este comportamiento refleja cierto grado de formalidad con el que cuentan estas empresas, no sólo en el aspecto de control interno, sino también en la declaración de impuestos a la SUNAT. Los empresarios que tienen la oportunidad de capacitarse muestran una preferencia por los cursos de ventas, comercialización, marketing y conocimientos técnicos. A diferencia de los cursos antes mencionados, la capacitación en las áreas de informática, comercio exterior y costos, a pesar de que permiten un mejor manejo de las

actividades productivas y de gestión, no cuentan con la preferencia de los empresarios.

8. Asenjo Castro, Víctor (2012), en su tesis “Gestión Empresarial y Competitividad de las MYPES Textiles de Lima Metropolitana”, para optar el grado académico de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal, llego a las siguientes conclusiones:

La presente investigación tuvo como hipótesis general. La Gestión Empresarial influye en la Competitividad de las Micros y pequeñas Empresas (MYPES) en Lima Metropolitana Emporio Comercial Gamarra; los objetivos han sido conocer en qué medida la Gestión Empresarial influye en la Competitividad, Innovación, Calidad y en las Ventas, de dichas unidades. Los resultados de la investigación, producto del procesamiento del cuestionario aplicado a los empresarios, trabajadores y clientes han demostrado según la contrastación de las hipótesis; que la Gestión Empresarial influye mínimamente en la Competitividad, en la innovación, en la calidad y las ventas de las MYPES, siendo la dimensión de Dirección la de mayor influencia seguido por la Planificación y luego Control.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Competencias Nucleares

Las organizaciones, como es el caso de la Compañía Sara Morello S.A.C., 2012, deben desarrollar habilidades y capacidades de aprendizaje propias de sus competencias nucleares (Gidró y Rueda, 1998), como premisa, que les permita capitalizar y gestionar el conocimiento en los nuevos entornos, como es el outsourcing, para constituirse, en el mediano plazo, en organizaciones inteligentes, que les permita:

- a. En primer lugar, la comprensión del entorno competitivo cada vez más complejo, y muchas veces difícil de analizar;
- b. En un contexto más complejo, que tiende a una aceleración constante, el tiempo para dar soluciones a los problemas que afronta las PYMES, son cada vez menores;
- c. La combinación de las dos características, da origen a una tercera, para la estrategia y la gestión de la organización, que se expresa en proponer o modificar la ventaja competitiva del modelo de competencias nucleares que posee la compañía.

El Modelo de las Competencias Nucleares o Centrales (Gidróń y Rueda, 1998), aplicadas a la Compañía Sara Morello S.A.C., permite concentrarse en identificar, comprender y aplicar un conjunto de competencias, como el cambio en el proceso de outsourcing de la gestión en táctico a lo avanzado; y de la gestión de lo avanzado a lo estratégico; y como la compañía, construye sus ventajas competitivas a mediano plazo (Figura 1).

Según (Gidróń y Rueda (1998), las competencias centrales se definen como un conjunto de capacidades y tecnología, que cumplen cuatro características:

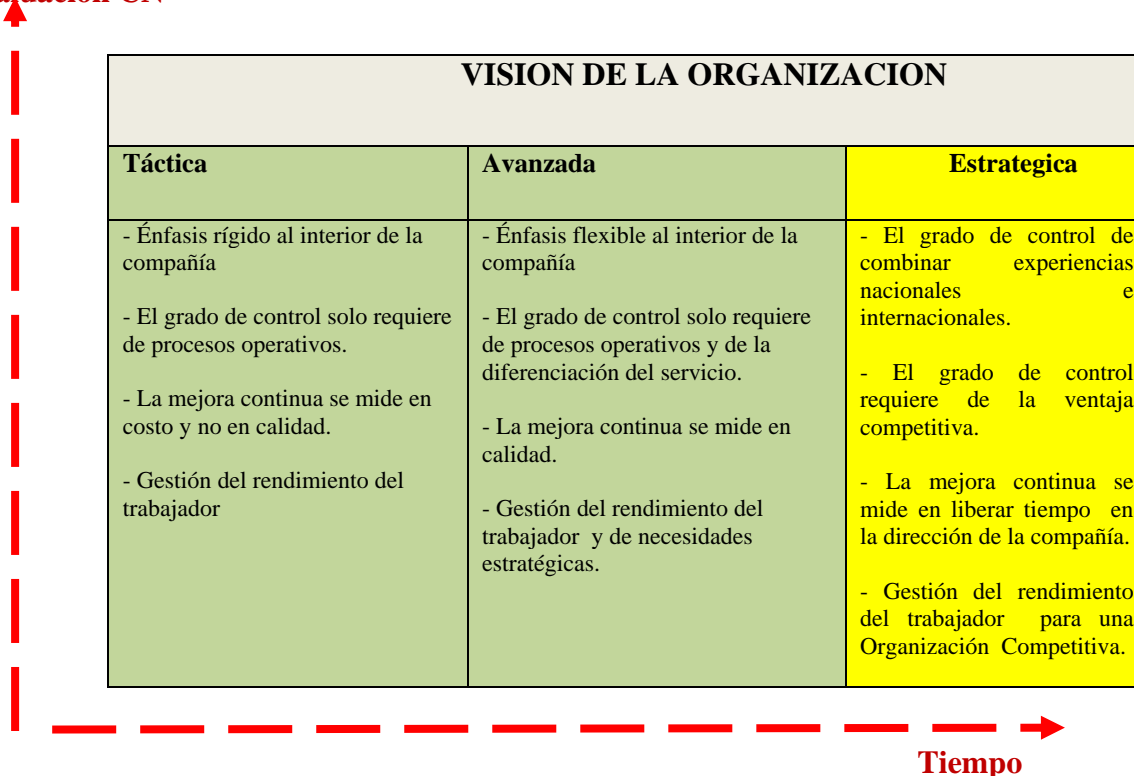
1. Contribuyen de manera profunda, al valor que percibe el cliente de nuestros servicios (o productos);
2. Produce una diferenciación en su ecosistema organizacional, al aplicar el proceso de outsourcing, alcanzaran el éxito, al ser capaces de comprender todas las interrelaciones que se establecen en el mercado;
3. Son aplicables, en el proceso de outsourcing, al desarrollo y actualización de un mapa de las competencias de la Compañía

Sara Morello S.A.C., con énfasis estratégico, que se inicia con el proceso de reflexión al interior de la compañía.

4. Las fuerzas impulsoras del cambio, a través de la actualización del mapa de competencias, serían la capacidad de ofrecer calidad y servicio; la habilidad para seleccionar y retener a los mejores trabajadores de la compañía direccionados a competencias proactivas; gestionar la incorporación de nuevas tecnologías, y la capacidad para mantener competitividad, a nivel nacional e internacional.

**Figura 1: Competencias Nucleares (CN): Ventaja Competitiva
a Largo Plazo de la Compañía Sara Morello S.A.C.,**

Evaluación CN



VISION DE LA ORGANIZACION		
Táctica	Avanzada	Estrategica
<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis rígido al interior de la compañía - El grado de control solo requiere de procesos operativos. - La mejora continua se mide en costo y no en calidad. - Gestión del rendimiento del trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis flexible al interior de la compañía - El grado de control solo requiere de procesos operativos y de la diferenciación del servicio. - La mejora continua se mide en calidad. - Gestión del rendimiento del trabajador y de necesidades estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - El grado de control de combinar experiencias nacionales e internacionales. - El grado de control requiere de la ventaja competitiva. - La mejora continua se mide en liberar tiempo en la dirección de la compañía. - Gestión del rendimiento del trabajador para una Organización Competitiva.

Fuente: Gidrón 1998.

2.3.2 Historia del outsourcing

La traducción al castellano del neologismo inglés “outsourcing”, viene a ser la externalización de determinadas

áreas funcionales (no sólo las informáticas), y responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y / o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna, pero como concepto, no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio. El delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido en Latinoamérica una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otras personas puedan asumir éstas responsabilidades, porque no parecía suficiente dedicar tiempo y recursos en la capacidad de servicios a la empresa, que acompañe las estrategias de crecimiento.

Outsourcing, significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior (tercerización) para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

La tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de

obra, restringiendo de cierto modo el impacto social. La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

Actualmente, se habla de volver al inicio de los conceptos de administración, y retomar conceptos nuevos, bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países que han experimentado una crisis económica muy fuerte y que ahora viven cambios radicales debido a las presiones socio-económicas han formado una "plataforma de lanzamiento" para que este tipo de servicios externos se lleve a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso.

De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en el sentido de que no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.

2.3.3 Outsourcing: Importancia y aplicación.

Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal. También puede definirse como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

2.3.4 Concepto de Outsourcing

Outsourcing es la externalización de servicios (Porter, 1996). Es una modalidad de contratación en que una organización exterioriza determinadas actividades de la empresa, susceptibles de funcionar independiente, con el objetivo de reducir costos y mejorar servicios. Muchas veces es más “costo eficiente” contratar una compañía externa para realizar alguna tarea la cual sale mucho más barato de esta manera.

Si una compañía lo hace ella misma esto conlleva gastos en equipo y aplicaciones, adicional a la contratación de

empleados. Muchas veces, compañías de tamaño pequeño o mediano no tienen el capital para realizar estos gastos.

2.3.4.1 Implementación del Outsourcing

Outsourcing a pesar de involucrar tecnologías no es una tecnología. Outsourcing es una metodología porque es una mezcla entre prácticas, procesos y métodos que lo hace más una metodología que una tecnología.

2.3.4.2 Metodología para establecer un proyecto de Outsourcing

Una metodología práctica para establecer proyecto de outsourcing incluye:

- a. Analizar empresas que gestionen el Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir, en un momento determinado
- b. Contratar la mejor empresa de Outsourcing, que combine, entre otros aspectos, tecnología, recursos humanos y recursos financieros
- c. Diseñar un programa de comercialización, partiendo del outsourcing, estableciendo cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso.
- d. Prepararse para la Capacitación, la implementación del Outsourcing, y adquirir los recursos necesarios en la pequeña empresa de prendas de vestir.

Ventajas:

- a. El desarrollo económico del sector productivo.
- b. Especialización por tareas en función de los servicios prestados.

- c. La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- d. Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.
- e. Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.
- f. Una disminución del desperdicio.
- g. La revalorización de los talentos humanos.
- h. La agilidad en las decisiones se refuerza con la tercerización.
- i. Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.

Desventajas:

- j. Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- k. Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
- l. En caso de no realizar unos análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, la tercerización se puede convertir en el camino directo al fracaso.
- m. Si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.

n. Los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a tercerizar.

o. No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.

2.3.5 Concepto de Rentabilidad

2.3.5.1 La Rentabilidad

La rentabilidad de acuerdo al Diccionario Enciclopédico Salvat. (1989), no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

Determinar la rentabilidad de un producto representa saber si la empresa está cumpliendo con los objetivos para los cuales ha sido creada: generar utilidad para los accionistas. Además, representa si las estrategias, planes y acciones que la gerencia de mercadeo está siguiendo son correctos o no y en consiguiente realizar los ajustes necesarios que corrijan el problema.

Una empresa debe orientarse siempre a ser más competitiva a fin de lograr un balance entre su rentabilidad y su eficiencia.

¿Cómo se calcula o se estima la rentabilidad de un producto?

Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor

funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor.

Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatros niveles de rendimiento:

1. Bajo,
2. Promedio
3. Alto, y
4. Superior.

La pregunta es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable? El Instituto de Planeación Estratégica estudia el impacto de una mayor calidad relativa del producto, lo cual equivale al rendimiento y a otros factores que aumentan el valor y descubrió (Kotler, 1996) una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión.

Una mejor calidad permite cobrar un precio más alto; esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener.

Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad. Es decir, la Calidad determina su rentabilidad.

Las estrategias siguientes determinan la rentabilidad:

a. Cumplimiento de las especificaciones:

Se acercan a la norma deseada.

b. Durabilidad:

Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.

c. Seguridad de Uso:

Garantía que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado.

Existen nueve (9) factores primordiales que influyen en la rentabilidad:

1. Intensidad de la inversión
2. Productividad
3. Participación de Mercado
4. Tasa de crecimiento del mercado
5. Calidad de producto/servicio
6. Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
7. Integración vertical
8. Costos operativos
9. Esfuerzo sobre dichos factores.

En el área de mercadeo, los gerentes y las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para modificar y mejorar sus productos cuando el mercado así lo requiera.

2.3.5.2 LA RENTABILIDAD Y SU MEDICION

La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Decir que una empresa es eficiente es decir que no desperdicia recursos. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y, por otro, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”).

Si una empresa utiliza unos recursos financieros muy elevados pero obtiene unos beneficios pequeños, pensaremos que ha “desperdiciado” recursos financieros: ha utilizado muchos recursos y ha obtenido poco beneficio con ellos. Por el contrario, si una empresa ha utilizado pocos recursos pero ha obtenido unos beneficios relativamente altos, podemos decir que ha “aprovechado bien” sus recursos. Por ejemplo, puede que sea una empresa muy pequeña que, pese a sus pocos recursos, está muy bien gestionada y obtiene beneficios elevados.

En realidad, hay varias medidas posibles de rentabilidad, pero todas tienen la siguiente forma:

1) **Rentabilidad = Beneficio / Recursos Financieros**

El beneficio debe dividirse por la cantidad de recursos financieros utilizados, ya que no nos interesa que una inversión genere beneficios muy altos si para ello tenemos que utilizar muchos recursos.

Una inversión es tanto mejor cuanto mayores son los beneficios que genera y menores son los recursos que requiere para obtener esos beneficios.

2) Medida de rentabilidad

Las tres medidas de rentabilidad más utilizadas son la Rentabilidad económica, la Rentabilidad financiera y la Rentabilidad de ventas, las que se definen a continuación:

1. Rentabilidad económica (RE):

Calculamos la rentabilidad económica utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizados:

$$RE = BE / AT$$

Donde:

BE = Beneficio Económico; AT = Activo Total

A veces se utilizan los términos ingleses para referirnos a la rentabilidad económica:

- *Return on Assets (ROA)* o
- *Return on Investments (ROI)*.

El beneficio económico es igual a los ingresos de la empresa *menos* todos los costes *no financieros*. Es decir, para calcular esta medida de beneficios, tomamos los ingresos totales de la empresa y restamos todos los costes excepto los intereses de la deuda y otros costes financieros. Tampoco restamos los impuestos. Por eso, el beneficio económico también se conoce como “beneficio

antes de intereses e impuestos”. Otros términos bastante comunes son “beneficio operativo”, “beneficio de explotación” o “beneficio bruto”.

¿Por qué dividimos el beneficio económico por el Activo o Pasivo Total?

Para comprender esto, tenemos que tener en cuenta que, si ponemos el beneficio económico en el numerador, deberemos poner en el denominador una medida de recursos utilizados que sea *consistente* con nuestra medida de beneficio. Es decir: tenemos que poner en el denominador aquellos recursos financieros que hemos utilizado para obtener el BE.

¿Cómo sabemos que los recursos financieros que hemos utilizado para obtener el BE son los que corresponden con el Pasivo Total (es decir, todos los recursos financieros)?

Lo sabemos porque el BE se va a utilizar para remunerar tanto a los acreedores (que proporcionan la deuda) como a los accionistas (que proporcionan los fondos propios). En efecto, el BE se va a utilizar para remunerar a los accionistas porque, de ese BE, la empresa va a sacar el dinero que le hace falta para pagar a los acreedores: puesto que al calcular el BE no hemos restado los intereses, y puesto que los intereses son la remuneración de los acreedores, podemos decir que parte del BE (si es positivo, claro) se utilizará para pagar a los acreedores. Además, sabemos que la empresa, una vez que ha pagado a los acreedores, pagará a los accionistas, es decir repartirá dividendos.

Como al calcular el BE no hemos restado los dividendos, esto quiere decir que parte del BE que quede después de

pagar a los acreedores se utilizará para pagar a los accionistas.

2. Rentabilidad financiera:

Calculamos la rentabilidad financiera utilizando el beneficio neto como medida de beneficios y los Fondos Propios como medida de los recursos financieros utilizados:

$$RF = BN / K$$

Siendo:

BN = Beneficio Neto; K = Fondos Propios = Capital + Reservas

También se le llama rentabilidad neta o rentabilidad de los fondos propios. El beneficio neto (BN) es beneficio que ganan los propietarios de la empresa, una vez pagados los intereses y otros gastos financieros y los impuestos:

$$BN = BE - \text{Intereses} - \text{Impuestos}$$

En efecto, la primera obligación de una empresa es pagar los intereses de la deuda y, a continuación, los impuestos. Si sobra dinero, ese remanente (que es el beneficio neto) se utilizará para repartir dividendos. Al igual que antes, podemos comprobar que la medida de beneficios que estamos utilizando es *consistente* con la medida de recursos financieros.

¿Cómo lo sabemos? Lo sabemos porque el BN se va a utilizar para pagar a los accionistas, pero no se va a utilizar para pagar a los acreedores (ya se ha pagado a los acreedores, puesto que estamos restando los intereses).

3. Descomposición de las medidas de rentabilidad: Rentabilidad por Ventas

Una de las ventajas de las medidas de rentabilidad que acabamos de presentar es que las podemos calcular muy fácilmente, porque los datos necesarios (BE, BN, AT y K) son datos públicos (las empresas están obligadas a hacerlos públicos).

Una vez que se han calculado la rentabilidad económica o financiera de una empresa, queremos saber si es alta o baja, y por qué. Para entender por qué una empresa obtiene una determinada rentabilidad, podemos descomponer la rentabilidad en una serie de ratios que tienen un significado económico fácil de entender. Una de las utilizadas es la rentabilidad por Ventas.

Para el caso de la Rentabilidad económica, podemos multiplicar y dividir la fórmula por la cifra de ventas (V). Arreglando los términos, podemos entonces escribir:

$$RE = (V/AT) * (BE/V)$$

Lo único que hemos hecho es multiplicar y dividir por V, con lo cual la fórmula de rentabilidad sigue siendo correcta. En realidad hemos hecho algo más interesante: hemos expresado la rentabilidad económica como el producto de dos “ratios” (dos cocientes) que tienen un significado económico muy preciso:

a. **El primer ratio es V/AT** y se conoce como el ratio de rotación. Para entender en qué consiste, supongamos que dos empresas tienen exactamente el mismo activo total, pero una de ellas tiene unas ventas mayores. Supongamos también que la empresa vende todo lo que produce, es decir Ventas = Producción. Básicamente, lo que estamos diciendo es que las dos empresas tienen el

mismo tamaño (medido por su activo), pero una de ellas produce más, y la otra produce menos. Claramente, la empresa que produce más está aprovechando mejor su capacidad productiva, mientras que la otra empresa está, en cierto modo, sobre-dimensionada.

Por este motivo, el ratio de rotación de activos se interpreta normalmente como una medida de eficiencia productiva. Cuanto más elevado sea el ratio, mejor, puesto que significa que la empresa está aprovechando mejor sus activos.

b. **El segundo ratio es BE/V** y mide el margen económico de la empresa. Supongamos que este ratio es igual a 0,21. ¿Qué significa? Significa que, por cada Nuevo Sol que ingresa la empresa por concepto de ventas, 21 céntimos corresponden a su beneficio, mientras que los 79 céntimos restantes corresponden a los costes.

Por eso decimos que este ratio mide el margen de beneficio de la empresa. Lógicamente, a la empresa le interesa que este ratio sea lo más alto posible.

A su vez, la Rentabilidad financiera se puede descomponer de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} RF &= (V/AT) * (BE/V) * (BAT/BE) * (AT/K) * (BN/BAT) \\ &= RE * (BAT/BE) * (AT/K) * (BN/BAT) \end{aligned}$$

donde BAT es el beneficio antes de impuestos (BAT = BE – Intereses).

La rentabilidad financiera se ha descompuesto en tres partes:

1. La rentabilidad económica: $RE = (V/AT) * (BE/V)$
2. El efecto de apalancamiento financiero: $(BAT/BE) * (AT/K)$.
3. El efecto fiscal: BN/BAT .

El efecto de apalancamiento financiero mide el efecto que tiene la deuda sobre la RF de la empresa. ¿Qué efecto es éste?

Por un lado, el efecto es negativo, ya que si una empresa se endeuda, se compromete a pagar intereses durante un periodo de tiempo, y esos intereses aparecen como coste en el BN.

Por tanto, cuanto mayor es la deuda, mayores son los intereses, menor es el BN, y menor es la RF. Este efecto negativo está medido por el ratio (BAT/BE) .

Puesto que $BAT = BE - \text{Intereses}$, siempre que una empresa esté endeudada tendremos $BAT < BE$ y por tanto $BAT/BE < 1$.

Como el ratio es menor que uno y está multiplicando a los demás ratios, este ratio tenderá a reducir la RF. Por eso decimos que tiene un efecto negativo sobre la RF.

Por otro lado, la deuda tiene también un efecto positivo sobre la RF, que viene dado por el ratio (AT/K) .

¿Por qué?

Cuando una empresa se endeuda, obtiene unos mayores recursos financieros y, por tanto, es capaz de mejorar su

producción, su marketing, sus Recursos Humanos, etc. Esto afectará positivamente a su rentabilidad.

¿Cómo vemos esto en la fórmula?

Recordemos que $AT = \text{Pasivo Total} = K + \text{Deuda}$. Por tanto, si una empresa está endeudada, entonces $AT > K$ y por tanto $AT/K > 1$. Cuanto mayor sea este ratio, mayor será la RF de la empresa.

El *efecto fiscal* es bastante más sencillo. Lógicamente, si una empresa paga más impuestos, su RF será menor. Esto es lo único que estamos midiendo aquí: recordemos que $BN = BAT - \text{Impuestos}$. Por tanto, $BN/BAT < 1$, lo cual indica que el hecho de que haya impuestos reduce la RF de la empresa.

CAPITULO III. HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

Un modelo de Gestión del proceso de Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012.

3.2 Hipótesis específicas

1. Un modelo de Gestión Táctica para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

2. Un modelo de Gestión avanzada en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

3. Un modelo de Gestión estratégica en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

3.3 Identificación de variables

3.2.1 Variables

3.2.1.1 Variables Independiente

Gestión del Outsourcing

Dimensiones:

- Gestión táctica
- Gestión avanzada
- Gestión estratégica

3.2.1.2 Variable Dependiente

Rentabilidad

Dimensiones:

- Rentabilidad Económica
- Rentabilidad Financiera
- Rentabilidad por Ventas

3.4 Matriz de Consistencia

En el siguiente cuadro se muestra la relación entre el problema, objetivo, hipótesis, variables e indicadores.

Tabla 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Problema general ¿Cómo un modelo de Gestión de Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012?	Objetivo general Evaluar cómo un modelo de Gestión de Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012.	Hipótesis general Un modelo de Gestión de Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012.	INDEPENDIENTE	Gestión de Outsourcing	- Criterios de homologación - Selección de empresas - Criterios de eficiencia
Problemas específicos 1. ¿De qué manera un modelo de Gestión Táctica para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012?	Objetivos específicos 1. De qué manera un modelo de Gestión Táctica para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012	Hipótesis específicos 1. Un modelo de Gestión Táctica para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012			- Criterio de productividad - Criterio de segmentación
2. ¿De qué manera un modelo de gestión avanzada en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012?	2. Determinar de qué manera un modelo de gestión avanzada en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012	2. El modelo de gestión avanzada en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012			- Mapa de Ventajas competitivas del mercado - Técnicas de proyección de ventas
3. ¿De qué manera un modelo de gestión estratégica en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012?	3. Determinar de qué manera un modelo de gestión estratégica en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012	3. Un modelo de gestión estratégica en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012	DEPENDIENTE	Rentabilidad	- Rentabilidad Económica - Rentabilidad Financiera - Rentabilidad por Ventas

CAPITULO IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación sobre la relación entre “Gestión del Outsourcing” y su impacto en la “Rentabilidad”: Caso Sara Morello S.A.C”, es una investigación básica porque es un hecho que ocurre en nuestra realidad, y explicativa porque se va enfrentar el problema de la gestión y el impacto en la rentabilidad, proponiendo alternativas de solución.

4.2 Unidad de análisis

La Unidad de Análisis corresponde a la Evaluación de los Estados Financieros de la Compañía Sara Morello S.A.C., donde se va a desarrollar la medición, que es objeto de interés en la investigación, y de la lectura de una encuesta realizada a sus trabajadores.

4.3 Población y Muestra

La población son las treinta personas que trabajan en el área administrativa y contable, y que producen mensualmente datos contables y estadísticos de la producción, costos y ventas de la empresa Sara Morello S.A.C.

4.4 Tamaño de muestra

La muestra estará constituida por las treinta personas que laboran en la administración y ventas en el taller de la empresa Sara Morello S.A.C.

4.5 Selección de muestra

La muestra tomada aplico el criterio del Censo, tomando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, con la finalidad de obtener mayor información en la evaluación de los datos recogidos.

4.6 Técnicas de recolección de datos

Para la presente investigación se emplearon los siguientes instrumentos de recolección de datos:

Para el estudio de la variable: “Gestión del Outsourcing” y para la variable “Rentabilidad” se elaboro y evaluó una encuesta.

4.7 Análisis e interpretación de la información

La información recabada fue organizada – mediante un proceso de tabulación- de la siguiente manera:

- a. Se abrieron dos columnas de datos por persona (una para cada variable. Los datos fueron ingresados, trabajador por trabajador, constituyéndose una matriz de datos (matriz de doble entrada)
- b. Posteriormente, las calificaciones fueron ingresados a el programa estadístico computarizado (SPSS Ver. 20 para Windows).
- c. El “tratamiento de los datos” se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación del 0.05 para determinar el nivel de asociación entre las variables consideradas. Se elaboraron los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

4.8 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento según el Alfa de Cronbach, fue de 0.834. Esto significa, que si algún investigador, tomara en aplicación la encuesta, obtendría como replica un 83.4% en sus resultados.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,834	,842	23

CAPITULO V. RESULTADOS

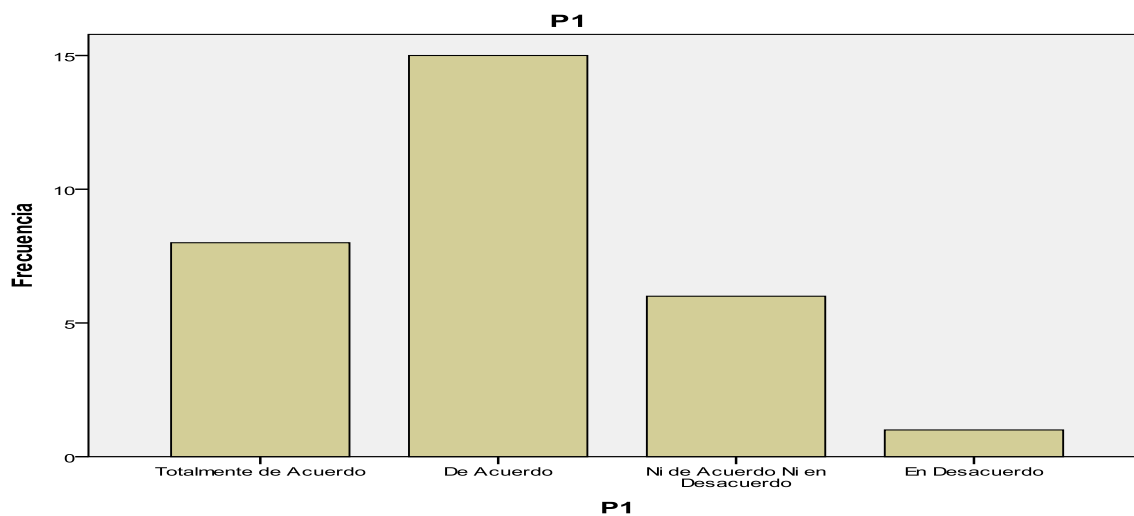
5.1 Análisis de la encuesta

5.1.1 Gestión Táctica

1. ¿Se requiere de la homogeneidad de los procesos, porque es uno de los que más influye en la reducción de costes?

P1

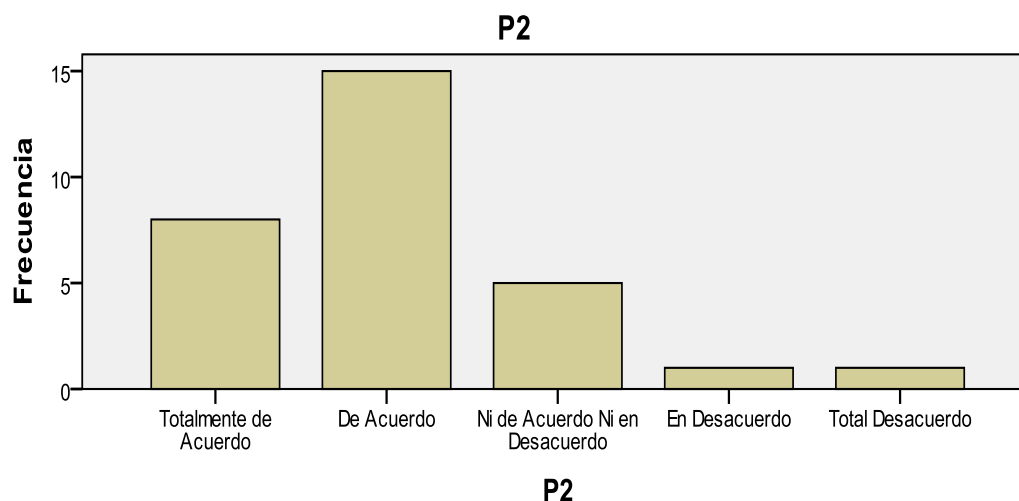
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	De Acuerdo	15	50,0	50,0	76,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	96,7
	En Desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



Un 50% del personal encuestado considera que se requiere de la homogeneidad de los procesos, porque es uno de los que más influye en la reducción de costes.

2. ¿El outsourcing consiste en traspasar al outsourcer la responsabilidad sobre la estandarización de procesos de la empresa, incluso con equipos mixtos, y controlar por parte del cliente tanto el avance del proceso de homogeneización como la prestación del servicio?

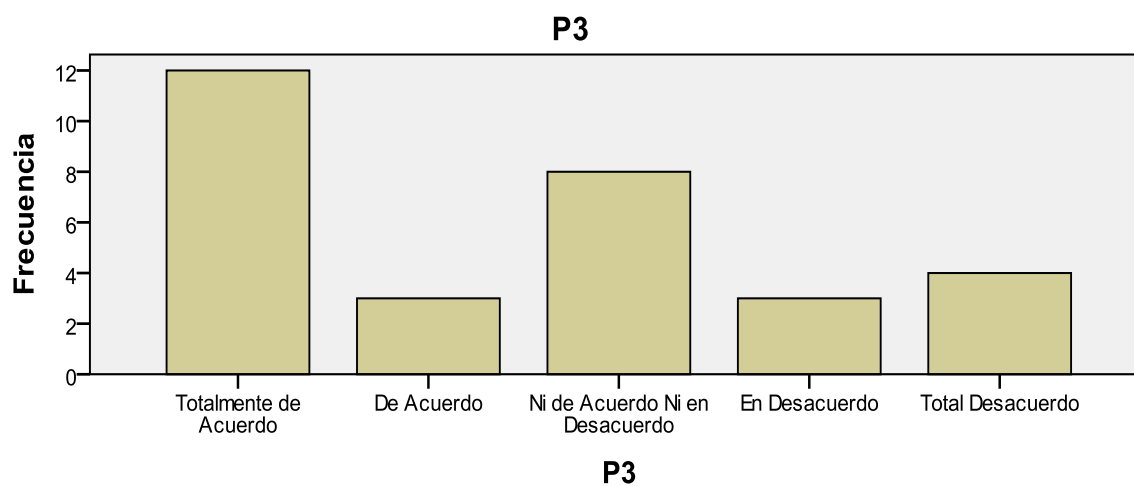
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	De Acuerdo	15	50,0	50,0	76,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	93,3
	En Desacuerdo	1	3,3	3,3	96,7
	Total Desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El 50% del personal encuestado, considera que el outsourcing consiste en traspasar al outsourcer la responsabilidad sobre la estandarización de procesos de la empresa, incluso con equipos mixtos, y controlar por parte del cliente tanto el avance del proceso de homogeneización como la prestación del servicio

3. ¿La gerencia recurre al outsourcing porque la empresa no es capaz de asimilar y rentabilizar el trabajo de segmentar el mercado y mejorar las ventas?

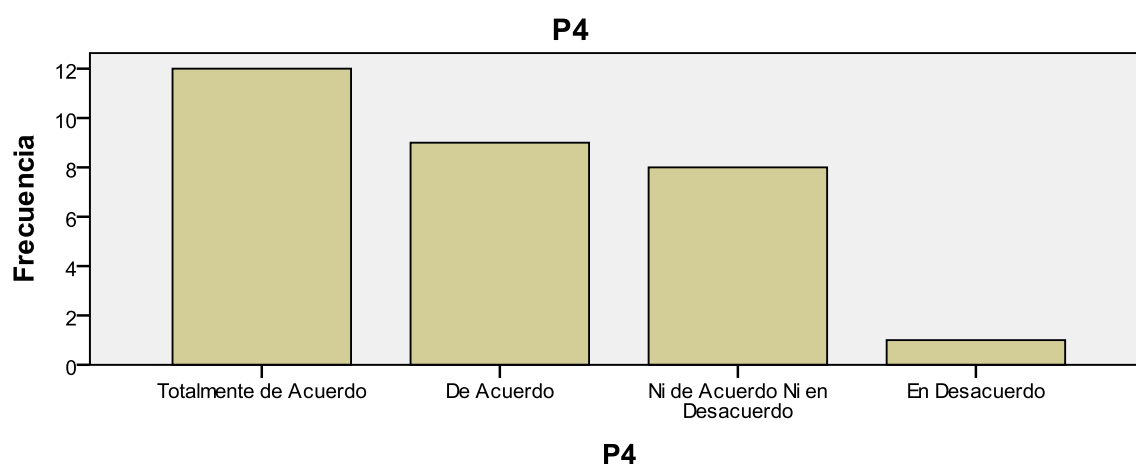
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	12	40,0	40,0	40,0
	De Acuerdo	3	10,0	10,0	50,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	26,7	26,7	76,7
	En Desacuerdo	3	10,0	10,0	86,7
	Total Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El 40% del personal encuestado considera que la gerencia recurre al outsourcing porque la empresa no es capaz de asimilar y rentabilizar el trabajo de segmentar el mercado y mejorar las ventas

4. ¿Debe conocerse con claridad los indicadores de rendimiento anterior y los propuestos por el outsourcer, y en los que no existe documentación actualizada de los procesos?

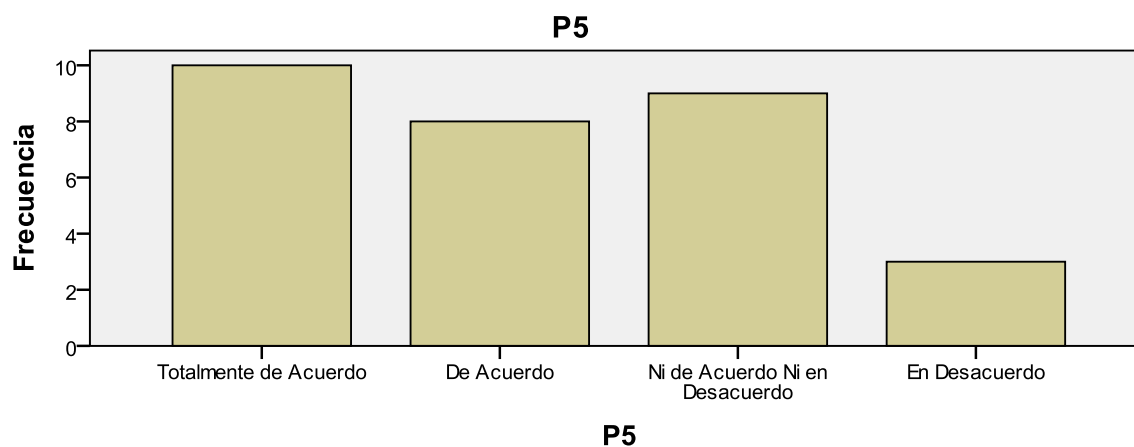
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	12	40,0	40,0	40,0
	De Acuerdo	9	30,0	30,0	70,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	26,7	26,7	96,7
	En Desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El 40% del personal encuestado considera que debe conocerse con claridad los indicadores de rendimiento anterior y los propuestos por el outsourcer, y en los que no existe documentación actualizada de los procesos?

5. ¿Debe conocerse la medición de actividades contables o de la actualización de la documentación de procesos para posterior indicadores del desempeño de ventas?

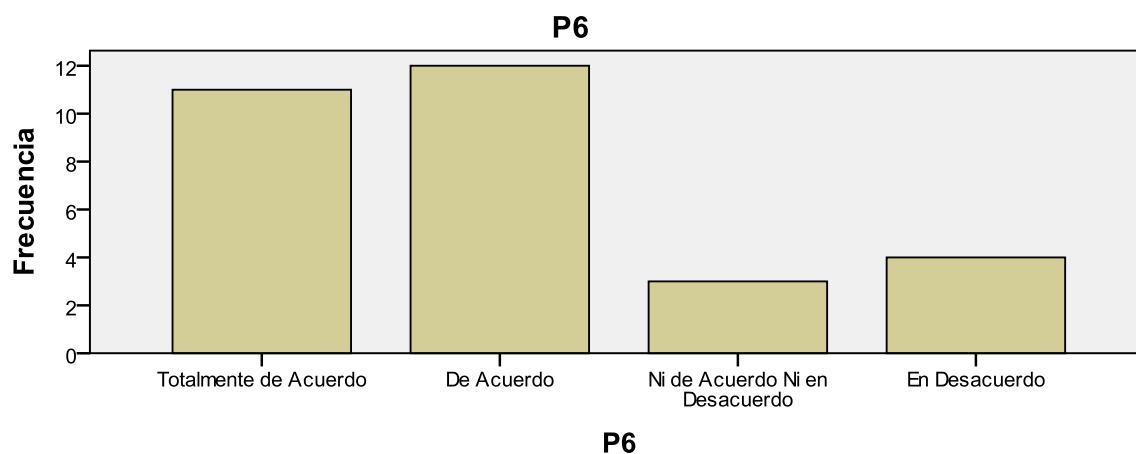
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	10	33,3	33,3	33,3
	De Acuerdo	8	26,7	26,7	60,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	9	30,0	30,0	90,0
	En Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El 40% del personal encuestado considera que debe conocerse la medición de las actividades contables o de la actualización de la documentación de procesos para posterior indicadores del desempeño de ventas

6. ¿Se requiere de externalizar alguna de las tareas de la empresa para lograr entregar al cliente un buen servicio pero también como empresa obtener un ahorro?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	De Acuerdo	12	40,0	40,0	76,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	86,7
	En Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



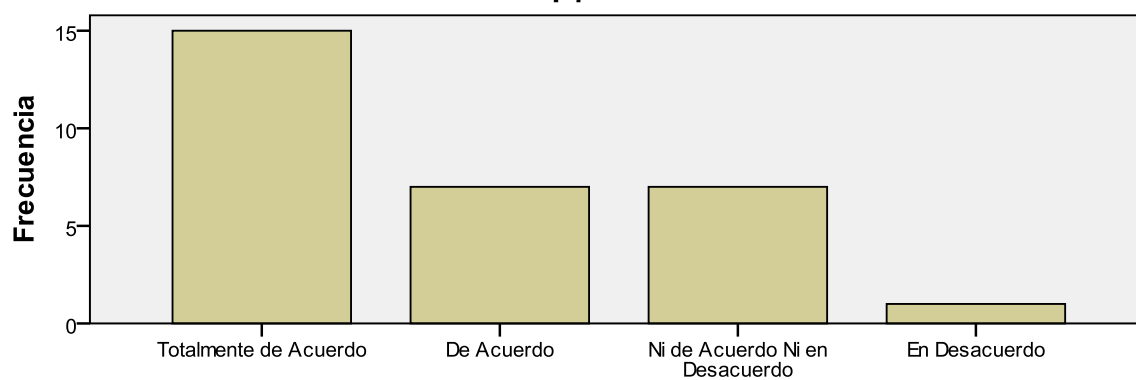
El 40% del personal encuestado considera que se requiere de externalizar alguna de las tareas de la empresa para lograr entregar al cliente un buen servicio pero también como empresa obtener un ahorro

7. ¿Recurrir al outsourcing, permite a la empresa la mejora de la eficacia?

P7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	15	50,0	50,0	50,0
	De Acuerdo	7	23,3	23,3	73,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	23,3	23,3	96,7
	En Desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

P7



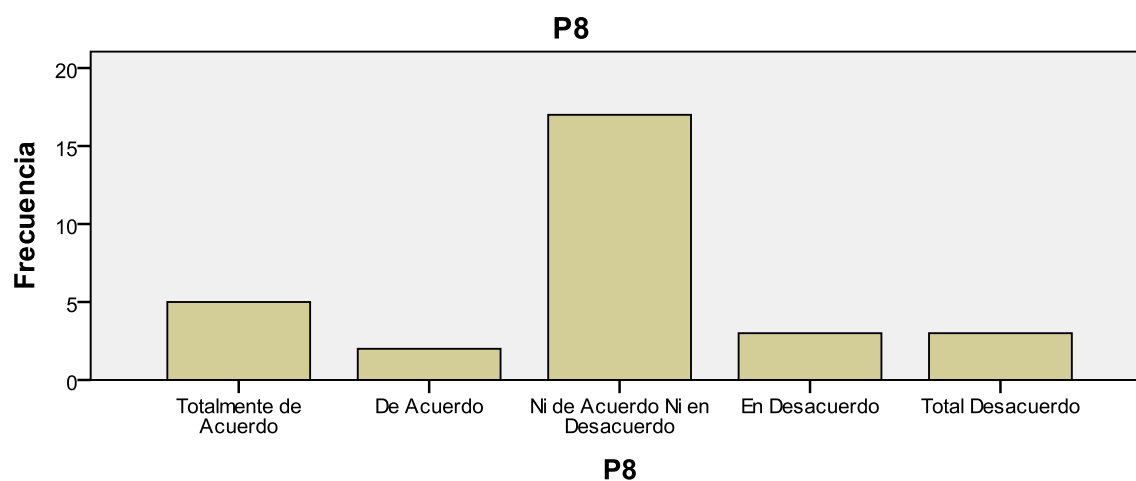
P7

El 50% del personal encuestado considera que el recurrir al outsourcing, permite a la empresa la mejora de la eficacia

8. ¿El outsourcing asegura el correcto traspaso del conocimiento y la mejor manera de medir la calidad del servicio?

P8

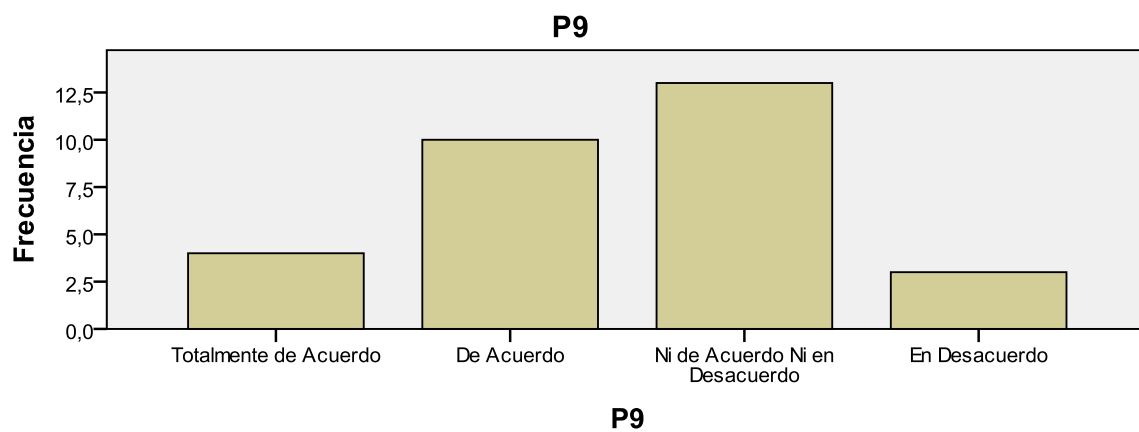
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	De Acuerdo	2	6,7	6,7	23,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	17	56,7	56,7	80,0
	En Desacuerdo	3	10,0	10,0	90,0
	Total Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El 56.7% del personal encuestado considera no opinar sobre si el outsourcing asegura el correcto traspaso del conocimiento y la mejor manera de medir la calidad del servicio

9. ¿El outsourcer debe programar un plan de rotación interna donde las personas que realizan estas actividades van alternando otras actividades con el paso del tiempo e incluso cambiando de actividad o de cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	De Acuerdo	10	33,3	33,3	46,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	43,3	43,3	90,0
	En Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



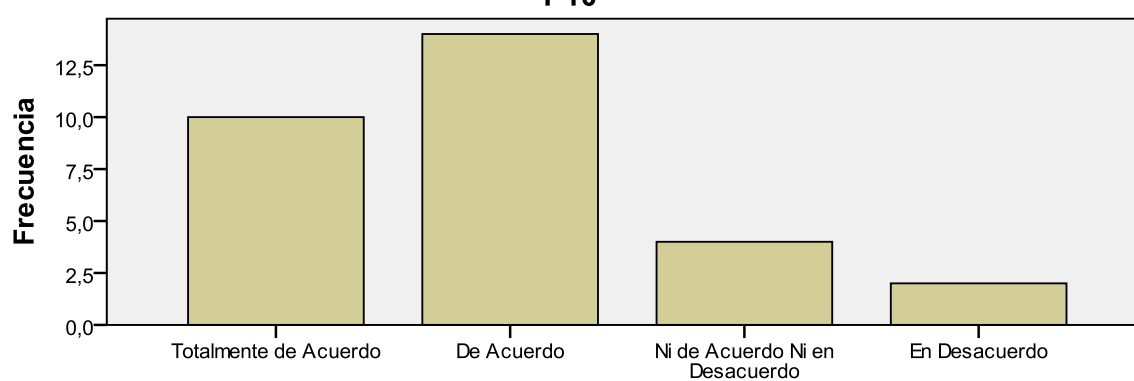
El 43.3% del personal encuestado considera no opinar sobre si el outsourcer debe programar un plan de rotación interna donde las personas que realizan estas actividades van alternando otras actividades con el paso del tiempo e incluso cambiando de actividad o de cliente

10. ¿El outsourcer debe determinar cuál es la ventaja competitiva real y diferente al resto de las empresas competidoras?

P10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	10	33,3	33,3	33,3
	De Acuerdo	14	46,7	46,7	80,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	93,3
	En Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

P10

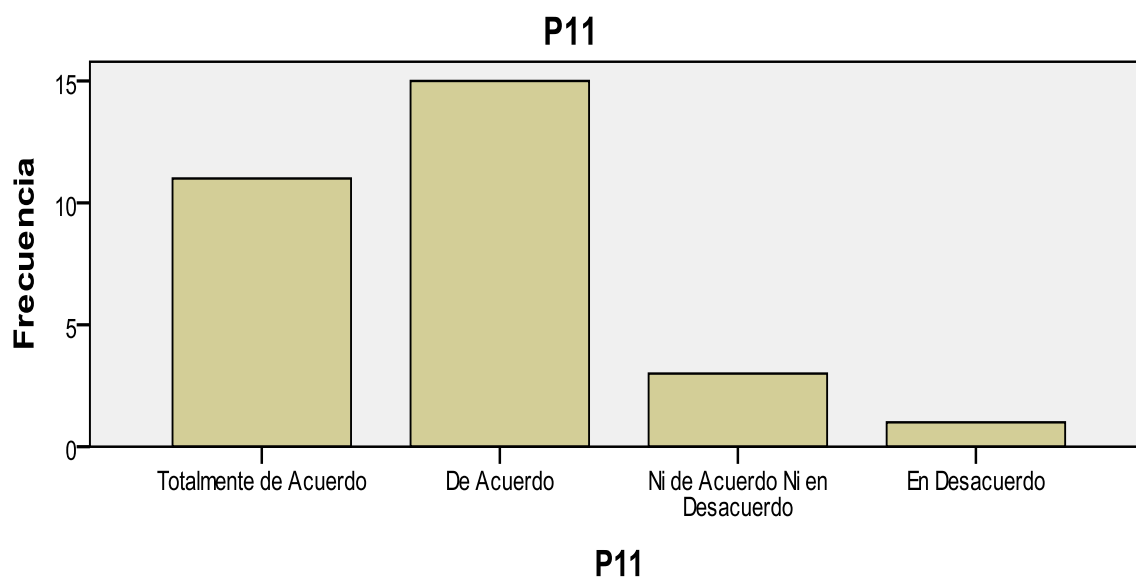


P10

El 46.7% del personal encuestado considera que el outsourcer debe determinar cuál es la ventaja competitiva real y diferente al resto de las empresas competidoras

11. ¿Considera que debe lograrse productividad si se establecen estrategias de nicho en el mercado de la empresa?

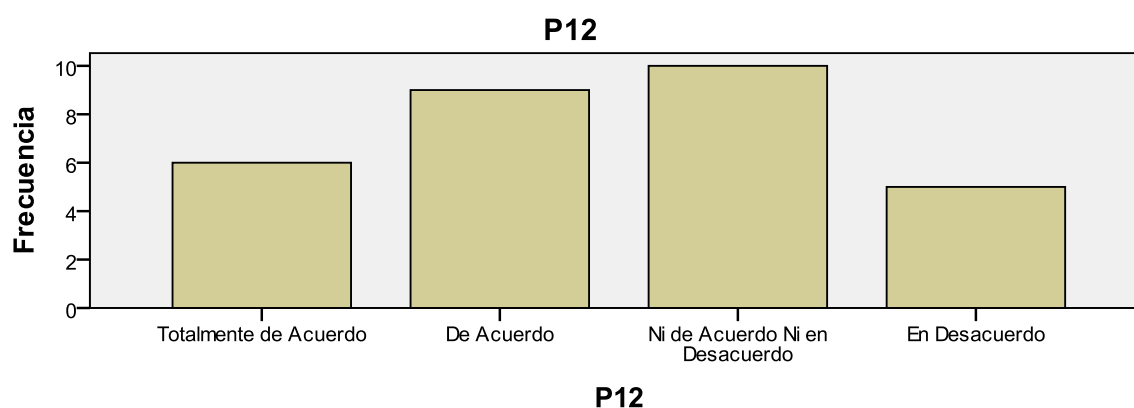
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	De Acuerdo	9	30,0	30,0	50,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	10	33,3	33,3	83,3
	En Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El 33.3% del personal encuestado considera que debe lograrse productividad si se establecen estrategias de nicho en el mercado de la empresa

12. Se debe conocer los requisitos formales y fiscales del país, la legalización de libros, la elaboración de cuentas anuales y la presentación de impuestos pues son difícilmente homogeneizables?

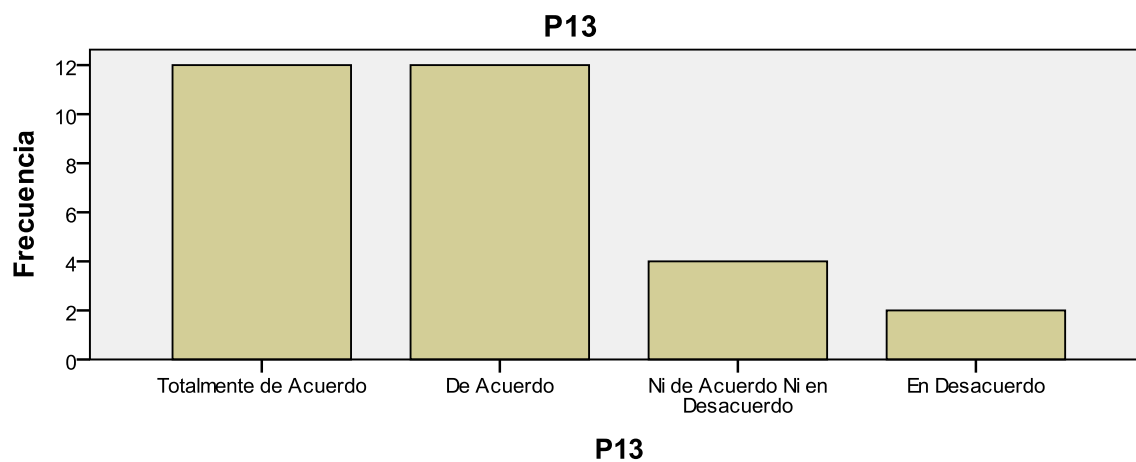
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	12	40,0	40,0	40,0
	De Acuerdo	12	40,0	40,0	80,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	93,3
	En Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El 40% del personal encuestado considera que se debe conocer los requisitos formales y fiscales del país, la legalización de libros, la elaboración de cuentas anuales y la presentación de impuestos pues son difícilmente homogeneizables

13. ¿El outsourcer debe conocer cómo se desarrolla la segmentación del mercado, cómo trabaja la competencia y cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores?

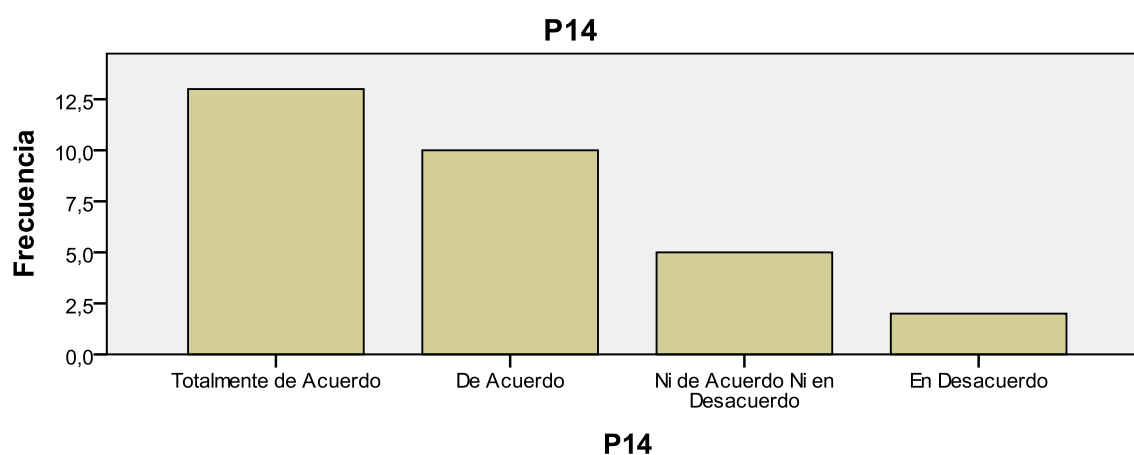
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	13	43,3	43,3	43,3
	De Acuerdo	10	33,3	33,3	76,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	93,3
	En Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El 43.3% del personal encuestado considera que el outsourcer debe conocer cómo se desarrolla la segmentación del mercado, cómo trabaja la competencia y cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores

14. ¿El segmentar mercado requiere de utilizar adicionalmente estrategias de nicho en mercados de pequeña magnitud que no sean del interés de las grandes empresas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	13	43,3	43,3	43,3
	De Acuerdo	10	33,3	33,3	76,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	93,3
	En Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



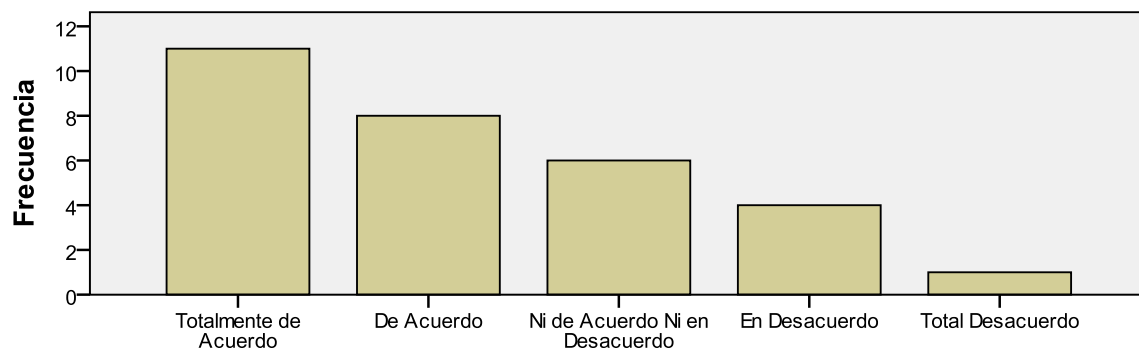
El 43.3 % del personal encuestado considera que el segmentar mercado requiere de utilizar adicionalmente estrategias de nicho en mercados de pequeña magnitud que no sean del interés de las grandes empresas

15. ¿El outsourcer debe hacer conocer a los empleados cómo funciona el mercado en donde se piensa ofrecer el servicio o producto?

P15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	De Acuerdo	8	26,7	26,7	63,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	83,3
	En Desacuerdo	4	13,3	13,3	96,7
	Total Desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

P15

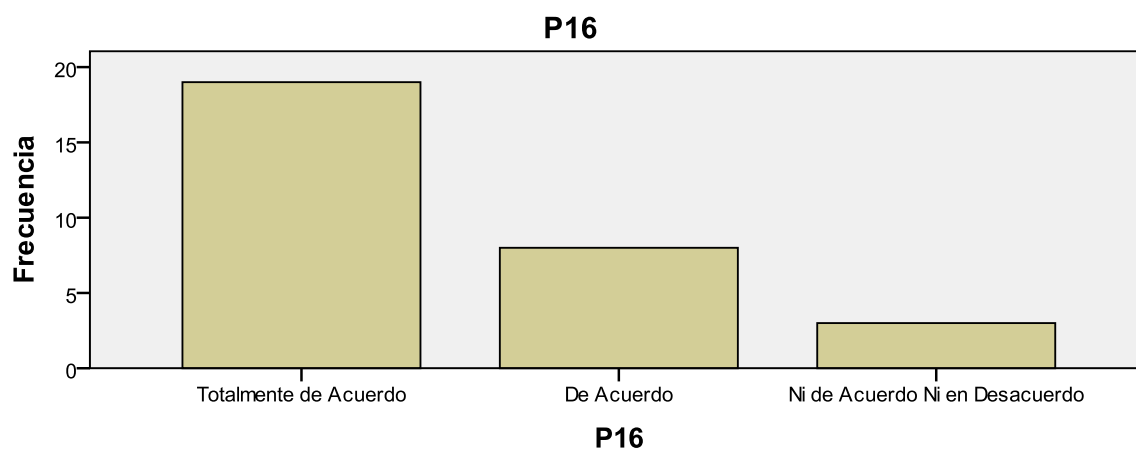


P15

El 36.7 % del personal encuestado considera que el outsourcer debe hacer conocer a los empleados cómo funciona el mercado en donde se piensa ofrecer el servicio o producto

16. ¿El outsourcing se convierte en una iniciativa para aprovechar mucho mejor las ventajas tecnológicas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	19	63,3	63,3	63,3
	De Acuerdo	8	26,7	26,7	90,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



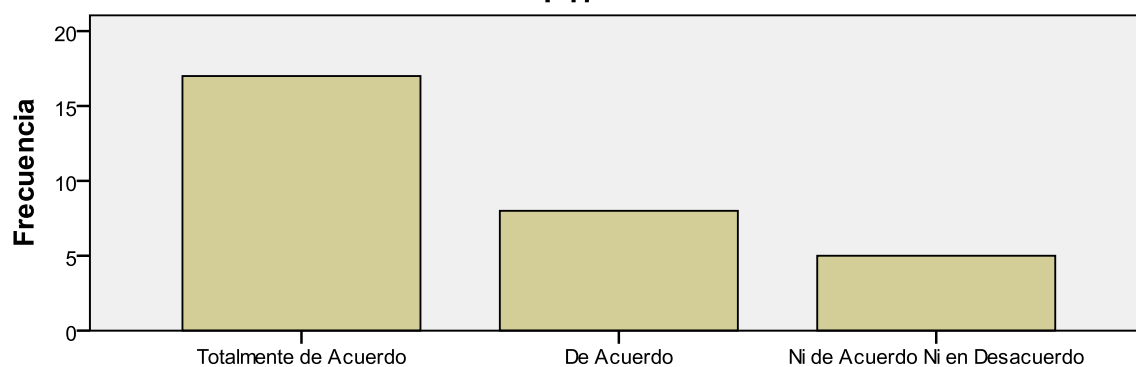
El 63.3% del personal encuestado considera que el outsourcing se convierte en una iniciativa para aprovechar mucho mejor las ventajas tecnológicas

17. ¿Capacitarme en TICs debe permitir seguir la evolución del negocio dándolo a conocer globalmente, aumentando su rentabilidad y recortando sus costes tanto de gestión como de producción?

P17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	17	56,7	56,7	56,7
	De Acuerdo	8	26,7	26,7	83,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

P17



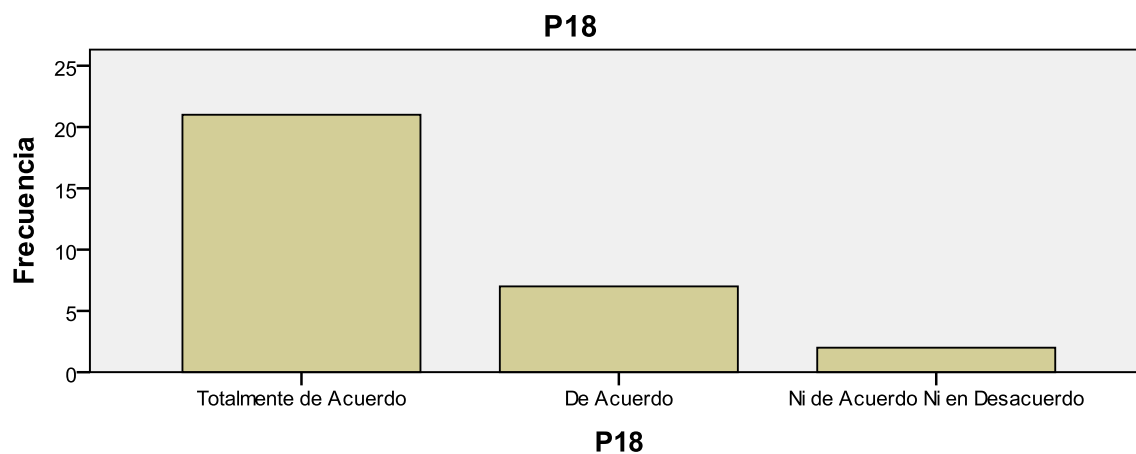
P17

El 56.7% de los trabajadores encuestados considera que capacitarse en TICs debe permitir seguir la evolución del negocio dándolo a conocer globalmente, aumentando su rentabilidad y recortando sus costes tanto de gestión como de producción

18. *¿Considera usted que la Rentabilidad de todos los Activos de la empresa (ROA) permitirá a la empresa mejorar su Posición Competitiva y reducir sus precios?*

P18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	21	70,0	70,0	70,0
	De Acuerdo	7	23,3	23,3	93,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



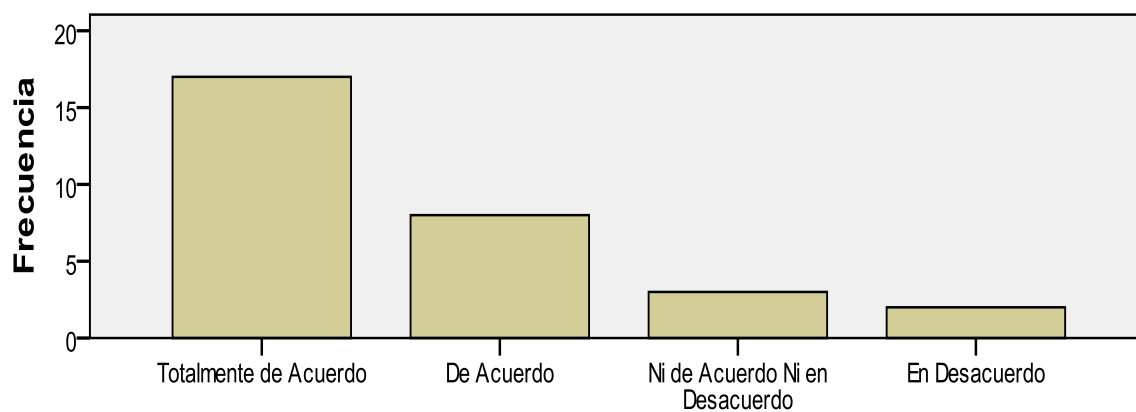
El 70.0% de los trabajadores encuestados *considera que la Rentabilidad de todos los Activos de la empresa (ROA) permitirá a la empresa mejorar su Posición Competitiva y reducir sus precios*

19. ¿Mejorar la Eficiencia Financiera significa que para generar más actividad en ventas, se debe efectuar más inversiones?

P19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	17	56,7	56,7	56,7
	De Acuerdo	8	26,7	26,7	83,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	93,3
	En Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

P19

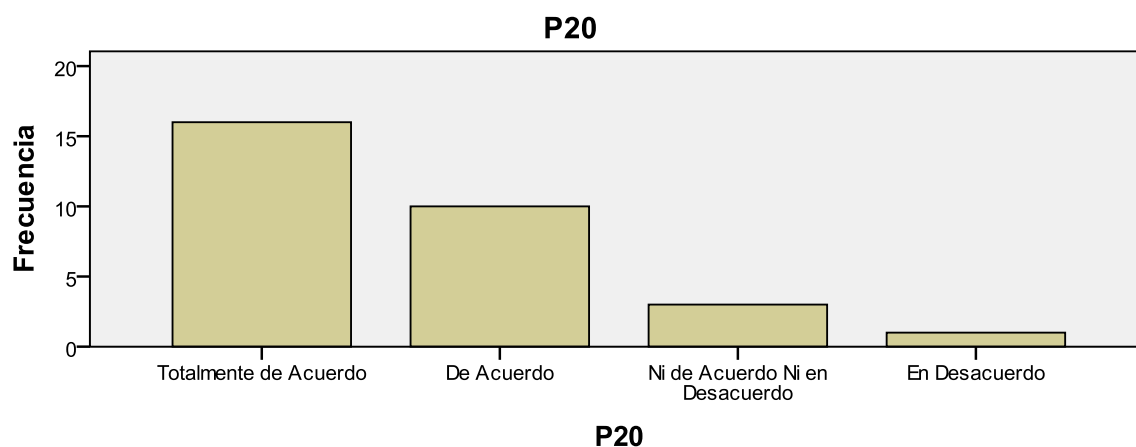


P19

El 56.7% de los trabajadores encuestados consideran que mejorar la Eficiencia Financiera significa que para generar más actividad en ventas, se debe efectuar más inversiones.

20. ¿Mejorar el desempeño del área de ventas indica que se espera funcionar a máxima capacidad?

P20		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	16	53,3	53,3	53,3
	De Acuerdo	10	33,3	33,3	86,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	96,7
	En Desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

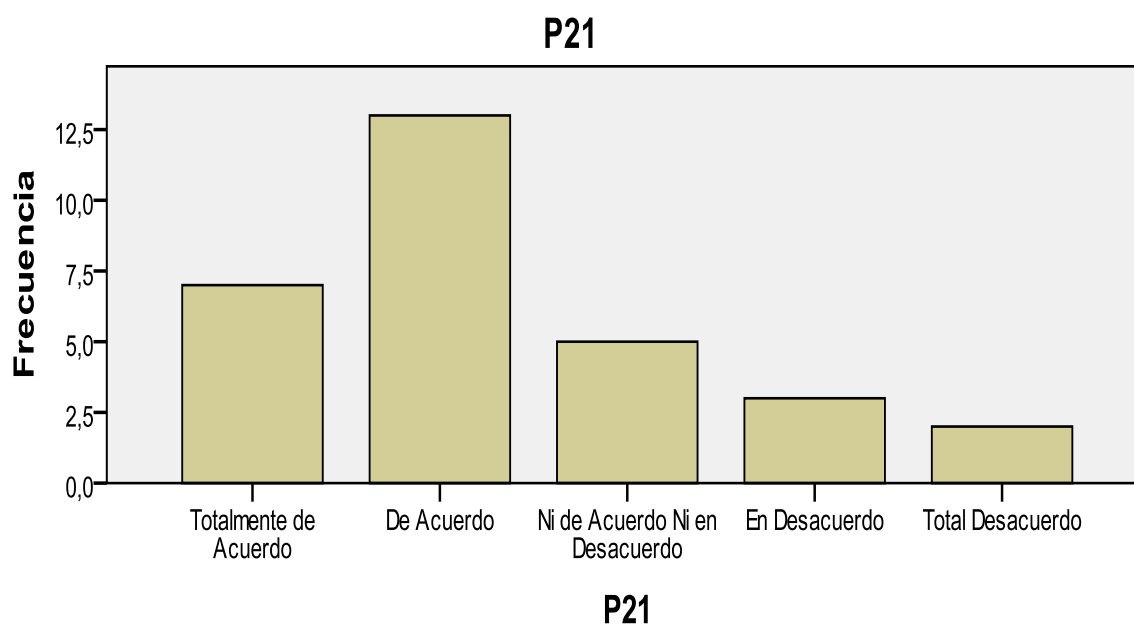


El 53.3% de los trabajadores encuestados consideran que mejorar el desempeño del área de ventas indica que se espera funcionar a máxima capacidad.

21. ¿Considera usted que, en promedio, la empresa tiene existencias suficientes para mantener las ventas durante 25 días?

P21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	De Acuerdo	13	43,3	43,3	66,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	83,3
	En Desacuerdo	3	10,0	10,0	93,3
	Total Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



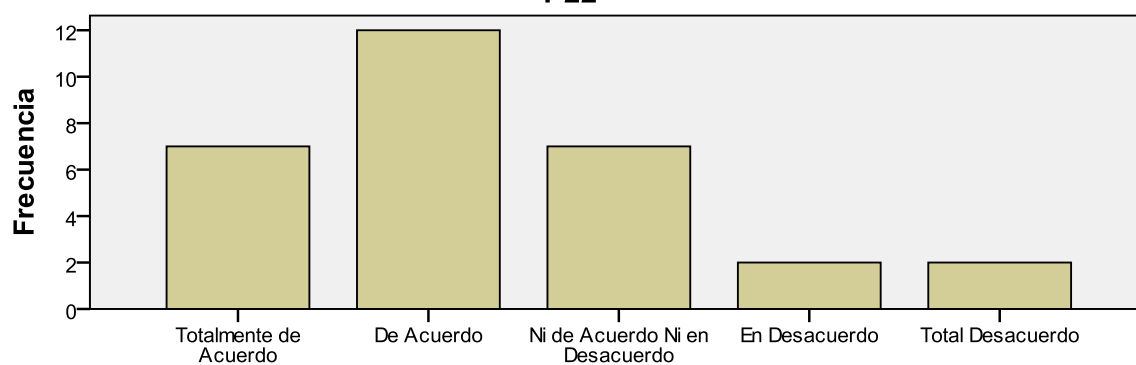
El 43.3% de los trabajadores encuestados considera que, en promedio, la empresa tienen existencias suficientes para mantener las ventas durante 25 días.

22. ¿En promedio, los clientes de la empresa pagan sus facturas, en unos 15 días?

P22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	De Acuerdo	12	40,0	40,0	63,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	23,3	23,3	86,7
	En Desacuerdo	2	6,7	6,7	93,3
	Total Desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

P22



P22

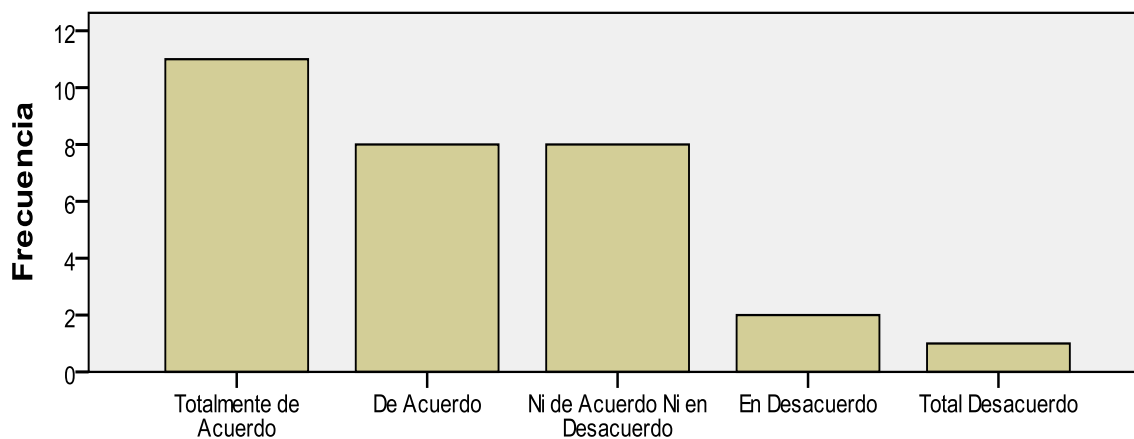
El 40% de los trabajadores encuestados consideran que , en promedio, los clientes de la empresa pagan sus facturas, en unos 15 días.

23. ¿La empresa al tener Alta Rotación de Activos debe operar con Márgenes reducidos de Beneficios?

P23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de Acuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	De Acuerdo	8	26,7	26,7	63,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	26,7	26,7	90,0
	En Desacuerdo	2	6,7	6,7	96,7
	Total Desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

P23



P23

El 36.7 % de los trabajadores encuestados consideran que la empresa al tener Alta Rotación de Activos debe operar con Márgenes reducidos de Beneficios

5.2 CONTRASTE DE HIPOTESIS

5.2.1 HIPÓTESIS GENERAL

1. Planteo de hipótesis

Ho: Un modelo de Gestión de Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir no influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012.

Ha: Un modelo de Gestión de Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012.

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (H_0). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (H_a).

3. Método estadístico para contraste de hipótesis

Se determinó la correlación conjunta, de las variables Gestión de Outsourcing y el Nivel de Rentabilidad. Se halló una correlación conjunta de 0.563; y un Valor $p = 0.018$.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación	Valor p
1.	.563 ^a	.317	.238	.64135	.018

4. Interpretación

Como el valor $p = 0.018 < 0.05$, se acepta que un modelo de Gestión de Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012.

5.2.2 HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

1. Planteo de hipótesis

Ho: Un Modelo de Gestión Táctica en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir no influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

Ha: Un Modelo de Gestión Táctica en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (H_0). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (H_a).

3. Método estadístico para contraste de hipótesis

Se determinó la correlación parcial, de la dimensión Gestión Táctica y el Nivel de Rentabilidad. Se halló una correlación parcial de 0.521; y un Valor $p = 0.002$.

		NIVEL DE RENTABILIDAD
Gestión táctica	Correlación de Pearson	,521**
	Valor p (bilateral)	,002
	N	30

4. Interpretación

Como el valor $p = 0.002 < 0.05$, se acepta que un Modelo de Gestión Táctica para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

5.2.3 HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

1. Planteo de hipótesis

Ho: Un Modelo de Gestión Avanzada en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir no influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

Ha: Un Modelo de Gestión Avanzada en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (H_0). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (H_a).

3. Método estadístico para contraste de hipótesis

Se determinó la correlación parcial, de la dimensión Gestión Avanzada y el Nivel de Rentabilidad. Se halló una correlación parcial de 0.340; y un Valor $p = 0.066$.

		NIVEL DE RENTABILIDAD
Gestión Avanzada	Correlación de Pearson	,340
	Valor p (bilateral)	,066
	N	30

4. Interpretación

Como el valor $p = 0.066 > 0.05$, se acepta que un Modelo de Gestión Avanzada en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir no en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

5.2.4 HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

1. Planteo de hipótesis

Ho: Un Modelo de Gestión Estratégica en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir no influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

Ha: Un Modelo de Gestión Estratégica en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

2. Criterio teórico para contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó mediante el Criterio del Valor $p = 0.05$. Si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p \geq 0.05$, se aceptara la hipótesis nula (H_0). Pero si en la colecta y procesamiento de los datos se halla un Valor $p < 0.05$, se aceptara la hipótesis alternativa (H_a).

3. Método estadístico para contraste de hipótesis

Se determinó la correlación parcial, de la dimensión Gestión Estratégica y el Nivel de Rentabilidad. Se halló una correlación parcial de 0.440; y un Valor $p = 0.008$.

		RENTABILIDAD
Gestión Estratégica	Correlación de Pearson	,440
	Valor p (bilateral)	,008
	N	30

4. Interpretación

Como el valor $p = 0.008 < 0.05$, se acepta que Un Modelo de Gestión Estratégica para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir no en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

5.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

5.3.1 PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN

5.3.1.1 MODELO DE REGRESIÓN Y CORRELACIÓN.

Para evaluar los resultados de la investigación se utilizó el método del contraste de hipótesis utilizando el Modelo de Regresión se halló una relación significativa de estas variables ($p < 0.05$), y para determinar la influencia de las dimensiones sobre la variable dependiente, se utilizó el análisis de la distribución Beta. Se halló una correlación conjunta de 0.563.

Tabla 2: Modelo de Regresión y Correlación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación	Valor p
1.	.563 ^a	.317	.238	.64135	.018

Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

5.3.1.2 LA DISTRIBUCIÓN BETA.

Aparte de calcular la correlación conjunta y las correlaciones parciales, se identifican las variables o dimensiones que influyen más o menos a la variable criterio o variable dependiente.

Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta, que la dimensión que más influye en el Nivel de Rentabilidad, es la Gestión Táctica (Beta = 0.405; $r = 0.521$), seguido de la Gestión Avanzada (Beta = 0.301; $r = 0.440$).

En lo referente a la Gestión Estratégica se aprecia mejoras por la aplicación del proceso de Outsourcing (Beta = 0.131; $r = 0.340$).

Tabla 3: Modelo Distribución Beta

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Valor p	Correlación parcial
	B	Error típico	Beta		
1 (Constante)	-,087	,710			
Táctica	,583	,282	,405	,002	,521
Estratégica	,239	,335	,131	,066	,340
Avanzada	,142	,248	,301	,008	,440

Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

5.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados de la contrastación de hipótesis, se muestran en Tabla Nº 4, y en la Figura 2.

La tabla, según Análisis FODA, muestra los resultados estadísticos, producto de la aplicación de las encuestas.

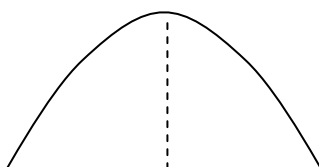
Tabla 4: Tabla de intervalos según Dimensiones de las

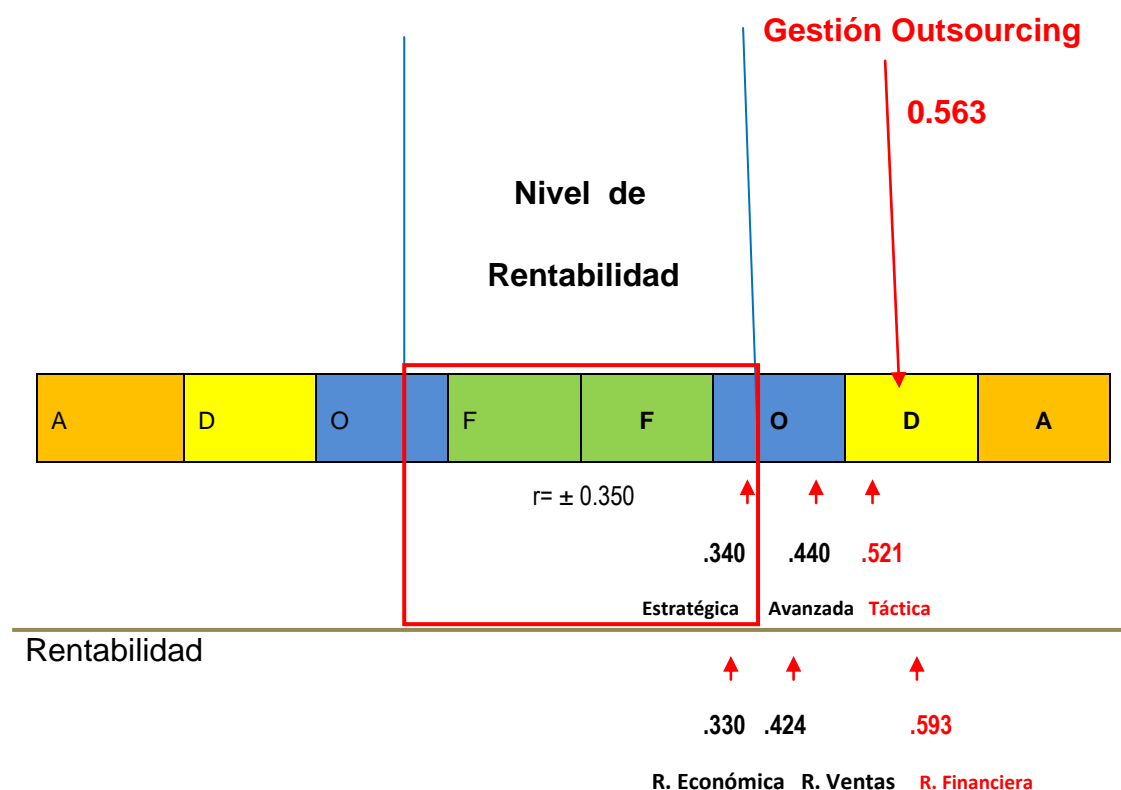
Variables Independiente y Dependiente

Intervalos	Comentario	V. Independiente: Gestión del Proceso de Outsourcing	V. Dependiente: Nivel de Rentabilidad
De 0.01 a 0.250	FORTALEZAS		
De 0.251 a 0.500	OPORTUNIDADES	Estratégica = 0.340 Avanzada = 0.440	Rentabilidad Económica= 0.330 Rentabilidad de Ventas= 0.424
De 0.501 a 0.750	DEBILIDADES	Táctica = 0.521	Rentabilidad Financiera= 0.593
De 0.751 a 1.000	AMENAZAS		

Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos

Figura 2: Influencia de la Gestión del proceso de Outsourcing en el Nivel de Rentabilidad de la Compañía Sara Morello S.A.C.





Los resultados evidencian la influencia de la Gestión del proceso de Outsourcing, en el impacto de la rentabilidad, apreciándose mejoras en la rentabilidad financiera, en la rentabilidad de ventas, y en la rentabilidad Económica.

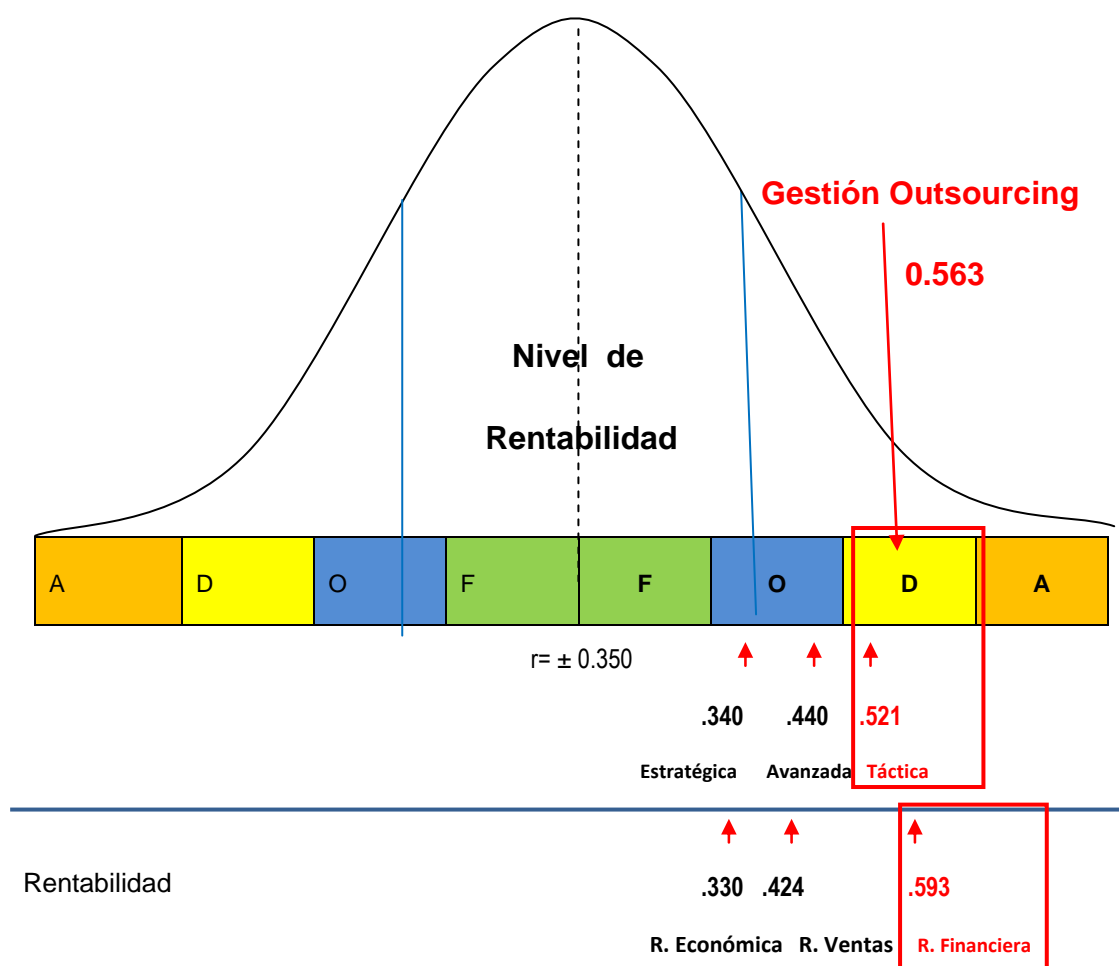
En los ocho años que la Compañía Sara Morello S.A.C., está en el mercado de Prendas de Vestir, ha obtenido los siguientes resultados, según las Visiones Tácticas, de Avanzada y Estratégica.

A. Visión Táctica:

En los inicios, los dos primeros años, se comercializaba prendas de damas y de caballero, en tallas estándar y en colores básicos para conseguir mayor rotación. Uno de los problemas que más se experimentaban en la Compañía, era el establecimiento de un programa financiero y de rentabilidad de ventas, solido y eficaz.

Durante el primer año no se obtuvo ganancias, y sólo se invertía en local, bolsas de despacho impresas con el nombre de la marca, costos fijos y merchandising como lapiceros, tarjetas, afiches, volantes y polos institucionales.

Figura 2A: Influencia de la Gestión del proceso de Outsourcing en el Nivel de Rentabilidad de la Compañía Sara Morello S.A.C.



A pesar de que la Compañía Sara Morello S.A.C. había progresado poco y tenía una buena cartera de clientes, la gerente seguía pensando que la Compañía tenía posibilidades de convertirse en una pequeña empresa productora de prendas de vestir en tener una buena cartera de clientes, la Compañía, presentaba, problemas financieros, que las mas de las veces las superaba con créditos bancarios personales.

El hallazgo lo dieron los propios clientes, que en su mayoría, eran mujeres, quienes le solicitaban diseños exclusivos en ropa casual, de vestir y de fiesta, lo que se convirtió luego, en su principal Ventaja Competitiva, en un

proceso de outsourcing, con Visión Táctica, que buscaba la consecución de resultados a corto plazo, y que le brindaría afianzar dicha ventaja a una Ventaja Competitiva de mediano plazo. Se empezaron a pedir correos a las clientas para enviarles los últimos diseños y las promociones por quincena y fin de mes.

La Compañía, según sus competencias nucleares, al inicio, llevaba a cabo sus procesos de outsourcing, con el fin de aligerar su estructura de costos.

B. Visión Avanzada:

Pasados los dos años, la Compañía Sara Morello S.A.C.,

1. Ya diseñaba y confeccionaba sus propios diseños.
2. Se confeccionaba ropa a medida, para personas naturales y jurídicas, y la mejora continua se reflejaba en términos de calidad y de costo.
3. Se tuvo que cambiar, en relación a tributación, al régimen (RER),

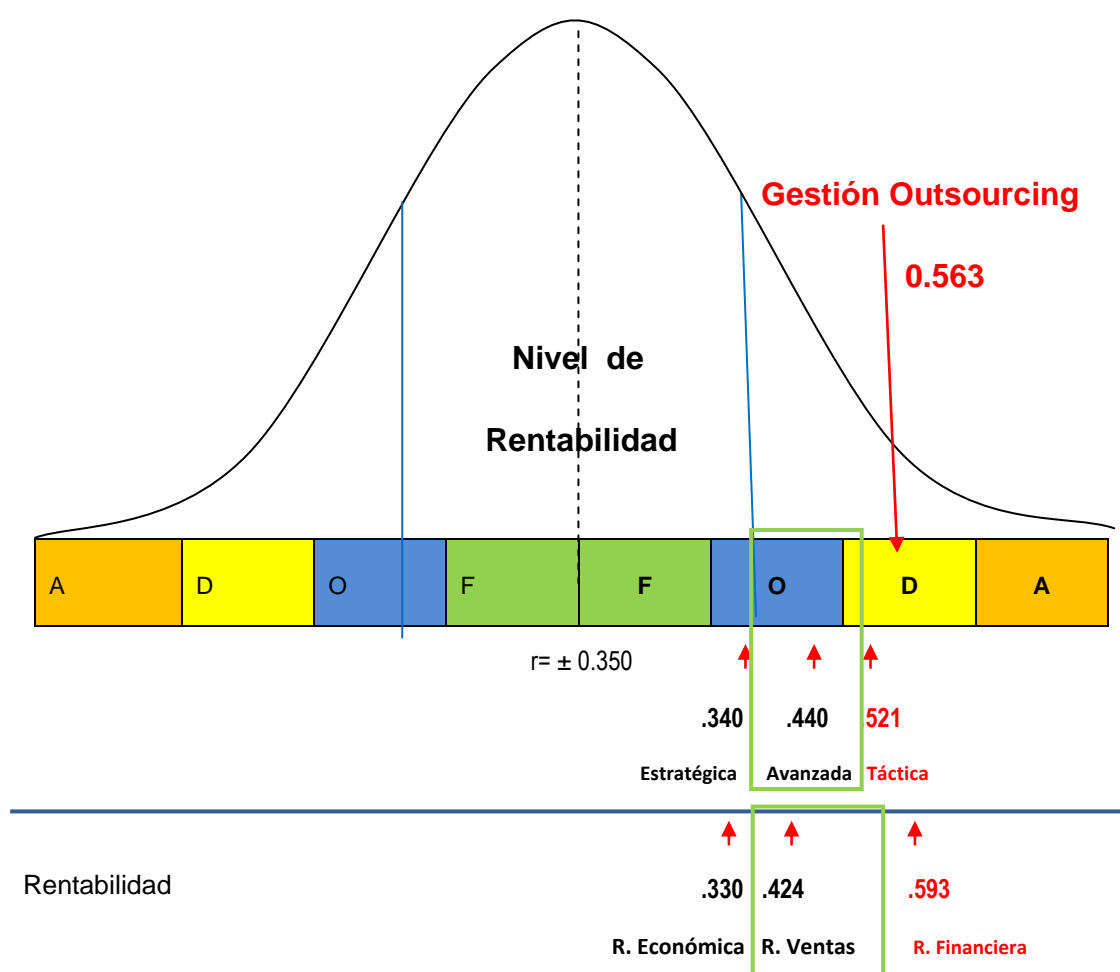
En relación a la Gerencia:

- a. Se concentro en el desarrollo de actividades que afiancen su posición en el mercado, permitiendo mejorar su posición competitiva.
- b. Se participaba en ferias de textiles y en ferias para campañas promocionales.
- c. Se asistía a capacitaciones y charlas de diversas entidades para actualizarme.
- d. Se empezó a contratar chicas para atender en la tienda y a tercerizar los servicios de tintura, lavado, corte, remallado y confección de las prendas.
- e. Se capacitaba a las chicas (fuerzas o impacto en la rentabilidad de ventas).

Las empresas solicitaban a la Compañía Sara Morello S.A.C., uniformes a la medida, los gerentes también querían sastres con diseños juveniles, con calidad exclusiva y trato personalizado, así tuve que promocionar la marca en diferentes medios masivos (radio, televisión, eventos diversos).

Las Utilidades entre los años 3 y 4, superaban en promedio, los s/. 100 000 anuales.

Figura 2B: Influencia de la Gestión del proceso de Outsourcing en el Nivel de Rentabilidad de la Compañía Sara Morello S.A.C.

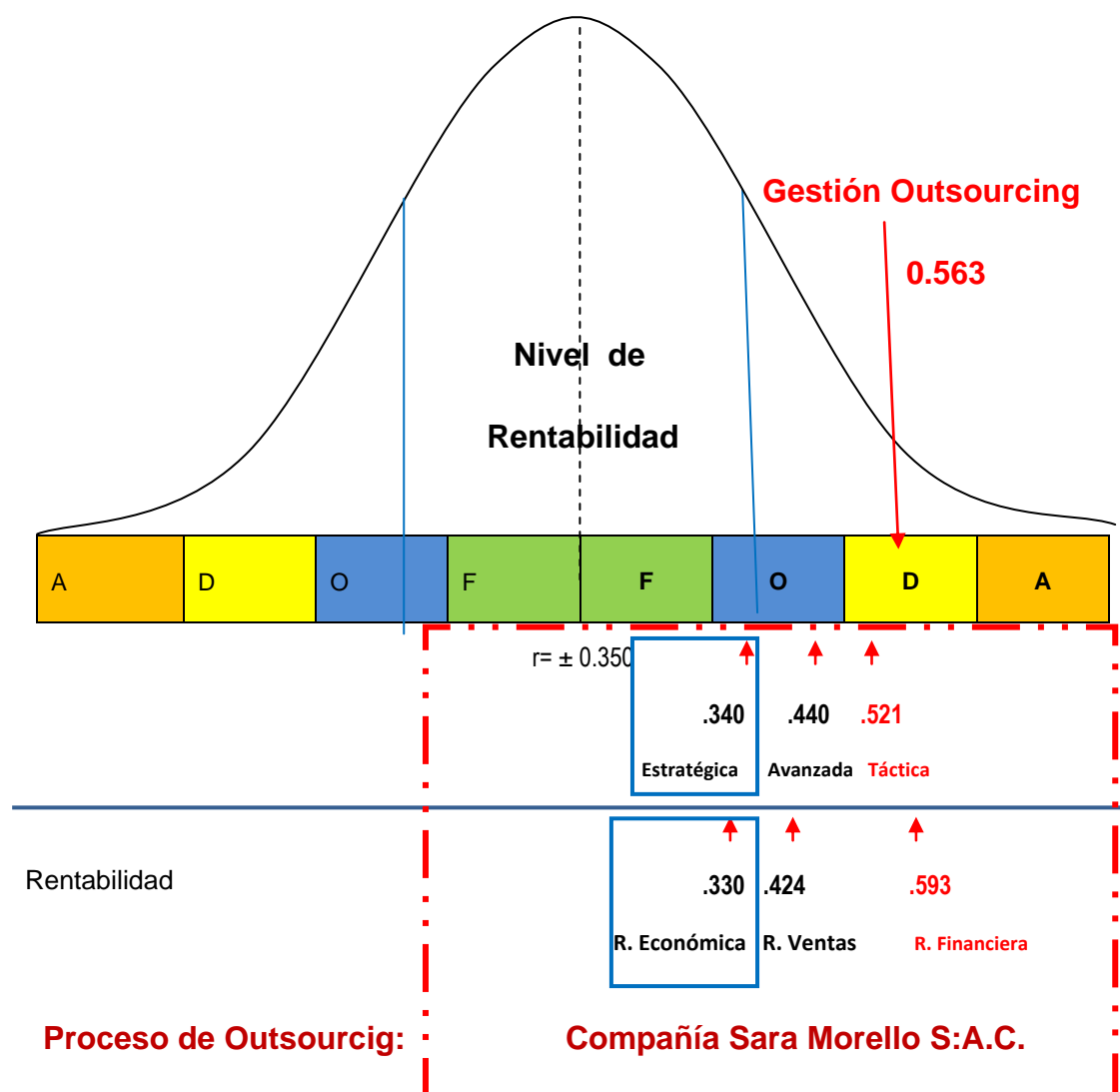


C. Visión Estratégica:

Los incrementos del tiempo en la gerencia, años 5° al 8° año, permiten la continuación del proceso de outsourcing de la Compañía Sara Morello

S.A.C., y a través de un Mapa de Competencias, debe afianzar su Ventaja Competitiva, las construyendo “barreras estratégicas”, contra los competidores presentes y futuros.

Figura 2C: Influencia de la Gestión del proceso de Outsourcing en el Nivel de Rentabilidad de la Compañía Sara Morello S.A.C.



El Alineamiento de los Objetivos a la Nueva Visión Estratégica, están dando la oportunidad al personal involucrado, el trabajar en una empresa de primera línea en el desarrollo del servicio objeto de outsourcing, de asesorar a personalidades del medio en su vestimenta, con respuestas más proactivas a las exigencias de los clientes ante los retos de mercado.

Actualmente ya se registró la marca, se tiene un grupo de personal (chicas capacitadas), para atender en tienda y para visitar a empresas interesadas, así

como para asesorar a personalidades del medio en su vestimenta. Ya tenemos una cartera de clientes ganados, nos promocionamos en diferentes programas de tv, en revistas de moda, en internet y vía marketing directo. Mientras que la confección se terceriza y la mayor parte de los ingresos son para invertir en promociones, eventos e investigación de mercado, se asesora a otras empresas en sus diseños, en sus estrategias de marketing y en la capacitación de sus fuerzas de ventas.

Las Utilidades en los últimos han aumentado, se tiene un Número de empleados, de 30; el Número de clientes aproximadamente es de 250 en lima, y el Número de clientes en provincia aproximadamente 90, en un tiempo de permanencia en el mercado de 8 años

5.4 Discusión de Resultados

Los resultados de la investigación en la Compañía Sara Morello S.A.C., mejoran lo hallado por Prieto Mejía, Alejandro, por cuanto en los ocho mercados de presencia en el mercado, desarrollo una gerencia formal, diferente a lo informal, que según Prieto, se les ha venido “gerenciando”, en su país, entre otros factores. Y se concuerda, con Prieto, porque un sistema de gestión empresarial, recobra valiosa importancia, en la medida en que de su buen y eficiente direccionamiento hacia el outsourcing, depende la “supervivencia” de la empresa.

Con lo hallado por Pásquel Velásquez, J. A. (2007). Outsourcing: una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano, en la investigación de la Compañía Sara Morello S.A.C., se muestra cuán eficaz es el modelo de Outsourcing en el crecimiento y competitividad según sus Competencias Nucleares, en vez de la definición que utiliza Pasquel, para definir el modelo de outsourcing, el definir las bases teóricas de soporte para la aplicación del modelo de outsourcing, el evaluar la evolución de los factores de competitividad de la empresa del caso de aplicación, e identificar los factores de competitividad de una

empresa, identificar las características de los ámbitos externos e internos al sector textil peruano, entre otros.

Para la Compañía Sara Morello S.A.C., debe partirse de conocer las Competencias Nucleares, y a través de las visiones, tácticas, de avanzadas y estratégicas, lograr la elaboración de su Mapa estratégico para la construcción de barreras a su mercado, y no ser fácilmente atacados por sus competidores actuales y potenciales.

CONCLUSIONES

A. DEL OBJETIVO GENERAL

Se halló, que la Gestión de Outsourcing en pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012.

B. DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Se halló, que un Modelo de Gestión Táctica para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir influye de manera significativa en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012
2. Se halló, que un Modelo de Gestión Avanzada para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir no influye en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012
3. Se halló, que un Modelo de Gestión Estratégica para pequeñas empresas productoras de prendas de vestir no en el Nivel de Rentabilidad, CASO: Compañía Sara Morello S.A.C., 2012

RECOMENDACIONES

Como producto de la investigación, se recomienda:

1. La gestión inicial de las empresas, debe partir de un mejor Aprendizaje, de sus Competencias Nucleares, desglosando su Cadena de valor como negocio, en términos de actividades, internas o externas, que puedan ser desarrolladas por un tercero.

2. Las actividades claves de la Compañía se fundamentan en una serie de habilidades y competencias, distintas a las funciones tradicionales de la gerencia, pues la gestión debe realizar en la posesión de “no activos”, y de carácter dinámico, pues varían a lo largo en el tiempo desde fases tácticas a estratégicas.

3. El Éxito de la Compañía Sara Morello S.A.C., debe partirse de conocer internamente el Negocio, y cuya gestión e impacto en le gestión e impactos en la rentabilidad, no siempre permite su externalización. Y es a través de las visiones, tácticas, de avanzadas y estratégicas, lograr la elaboración de su Mapa estratégico para la construcción de barreras a su mercado, y no ser fácilmente atacados por sus competidores actuales y potenciales.

4. El Alineamiento de los Objetivos a la Nueva Visión Estratégica, de un proceso de outsourcing, requiere finalmente, según la experiencia de la Compañía Sara Morello S.A.C., identificar:

- a. El nivel de competencia de la Compañía, en dicho proceso, y,
- b. El nivel de contribución de la gestión al objetivo estratégico de rentabilidad de la compañía.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Libros

- ARMC & C Estudio de Abogados, Asesores y Consultores. Revista Jurídica para Gerentes, Administradores y Empresarios. Año II, 4ta Edición, Noviembre 2008. Piura. Perú.
- Bahamonde Espejo, Hernando (2000) Manual Teórico Práctico para constituir una empresa. Lima. Editorial San Marcos.
- Bellido S. Pedro (1989) Administración Financiera. Lima. Editorial Técnico Científica SA.
- Brealey Richard A. (1998) Principios de Finanzas Corporativas. Madrid. IMPRESA.
- CENTRUM. Competitividad y desarrollo. 1ª edición Editorial Planeta. 2011,
- CENTRUM. Crisis, Análisis y perspectivas de la crisis económica mundial desde el Perú. Editorial NORMA. 2009.
- Collazos C. Jesús (2000) Inversión y Financiamiento de Proyectos. Lima. Editorial San Marcos.
- Flores S. Jaime (2004-a) Gestión Financiera: Teoría y Práctica. Lima. CECOF Asesores.
- Flores S. Jaime (2004-b) Administración Financiera: Teoría y Práctica. Lima. CECOF Asesores.
- Gidróñ, Gil, y Rueda, Basilio. 1998. Nuevos modelos de gestión empresarial. 1ª edición. Andersen Consulting. Madrid.
- Gómez Bravo, Luis (2006) Mejoramiento Continuo. La Habana. Universidad de la Habana – Cuba.

- Gross Herbert (2000) Pequeña empresa y gran mercado. Madrid. Ediciones Deusto SA. Décima Quinta Edición. 445 Págs.
- Instituto de Investigación El Pacífico (2004) Dirección y Gestión Financiera. Lima. Pacífico Editores.
- Instituto de Investigación El Pacífico (2002) Contabilidad Gerencial y Finanzas para Ejecutivos. Lima. Pacífico Editores.
- Koontz & O'Donnell (2010) Curso de Administración moderna-Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex. SA. Décima Segunda Edición.
- Márquez Rantes, Jorge (2005) Las Finanzas Públicas Contemporáneas. Lima. Editorial San Marcos.
- Pasquel Velásquez, J. A. (2007). Outsourcing: una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano. 274. Lima, Lima, Perú.
- Pérez Figueroa E. (2000) Organización y Administración de la pequeña empresa. Lima. Edición a cargo del autor. Tercera Edición.
- Porter, Michael E. (1996) Ventaja Competitiva. México. Compañía Editorial Continental SA de CV.
- Porter Michael E. (1996) "What is Strategy? Revista Harvard Business Review. Nov- December 1996
- Porter Michael E. (1998) Ventaja Competitiva. México. Compañía Editorial Continental SA de CV.

- Rodríguez, Leonardo (1997) Planificación y dirección de la pequeña empresa. México. Editorial Continental SA.
- Ross Stephen A (2000) Finanzas Corporativas. México. IRWIN.
- Sánchez S., Segundo. 2013. Tendencias contemporáneas: Metodología y estadística. 1ª Edición. Imprenta Universidad nacional Federico Villarreal.
- Sánchez S., Segundo. 2011. La Cuarta Vía: Paradigmas y contraste de hipótesis. 1ª Edición. CEPREDIM- UNMSM.
- Stoner, Freeman Gilbert (2011) Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- Terry, G.R. (2004) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. Décima quinta Edición.
- Van Horne, James (2008) Fundamentos de Administración Financiera. México. Compañía Editorial Continental SA de CV.
- Weston J. Fred (1990) Finanzas. Bogotá. Librería el Ateneo Editorial.

2. Tesis.

Prieto Mejía, Alejandro. (2009). En la tesis “Creación de una empresa de Consultoría y Asesoría Financiera para las PYMES Bogotanas del Sector Autopartes”, presentada en la Pontificia Universidad Javeriana, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración de empresas, Coordinación de Trabajos de Grados, Bogotá, Colombia.

Pablo Calderón, K.A.: (2008) En su tesis: "El capital intelectual en la competitividad de las empresas exportadoras del estado de Oaxaca- México"

Pásquel Velásquez, J. A. (2007). Outsourcing: una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano. Lima, Lima, Perú. Tesis profesional Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Flores Konja, Adrián. (2004). "Metodología para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas" (Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales) Lima – Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Castillo Heredia, Gustavo (2005) Tesis: "Perú: Decisiones financieras efectivas para el desarrollo empresarial, en el marco de la economía social de mercado". (Presentada para optar el Grado de Maestro en Finanzas). Universidad Nacional Federico Villarreal.

Chumpitaz Reyna, P. (2005), en su tesis: "Sistema de capacitación continua y mejoramiento de la competencia profesional": Caso de la Langostinera Géminis S.A. en Tumbes.

Cock, Juan (2004).En su tesis titulada: "Planeamiento Estratégico del Sector Textil Exportador del Perú" para obtener el grado de Magister en Administración, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Asenjo Castro, Víctor (2012), en su tesis "Gestión Empresarial y Competitividad de las MYPES Textiles de Lima Metropolitana", para optar el grado académico de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.



